



universität  
wien

# DIPLOMARBEIT

Titel der Diplomarbeit

„Unternehmenstheater im Wandel der Zeit“

Das Unternehmenstheater in Österreich  
Ursprung – Entwicklung – Perspektiven

Verfasserin

Agnes Gabriele Ujfalusi

angestrebter akademischer Grad

Magistra der Philosophie (Mag. phil.)

Wien, 2009

Studienkennzahl lt. Studienblatt:

A 317

Studienrichtung lt. Studienblatt:

Theater-, Film- und Medienwissenschaft

Betreuerin / Betreuer:

ao. Univ.-Prof. Dr. Brigitte Marschall



## **Vorwort**

Gegenstand der vorliegenden Arbeit ist eine Darstellung des Unternehmenstheaters in Österreich, mit einem Rückblick zu den Wurzeln dieser speziellen Theaterform und dem Aufzeigen der derzeitigen Forschungslage.

Sie stellt den Versuch dar, die Situation des Unternehmenstheaters in Österreich zu erfassen und die Arbeitsmethoden der Anbieter aufzuzeigen. Es wurden Vergleichsdaten zu einer Berliner Studie aus dem Jahre 2003 erhoben, welche das Europäische Unternehmenstheater beleuchtete. Die im April 2008 durchgeführten Interviews und die Auswertung der Fragebögen brachten wertvolle Erkenntnisse und lassen Entwicklungstendenzen für die nächsten Jahre ableiten.

Ein besonderes Augenmerk wurde in der vorliegenden Arbeit auf die wirtschaftspolitische Situation gelegt und den Bedingungen, unter denen Unternehmenstheater mit seinen vielfältigen Formen entstanden ist.

Interessant sind auffallenden Ähnlichkeiten bezüglich der Wirtschaftslage in der Zeit der Anfänge des Unternehmenstheaters im Vergleich zu heute. Wir sind wie damals, in einer Phase mit einer sich zuspitzenden Wirtschaftskrise, Personalabbau, Verstaatlichung von Unternehmen und das Überleben sichernden Finanzausschüssen an Banken durch den Staat. Die angespannte Lage am Arbeitsmarkt wird sich in den nächsten Jahren voraussichtlich noch verschärfen. Zu Beginn meiner Recherche im Sommer 2007 war diese dramatische Entwicklung der Weltwirtschaft nicht absehbar.

Auch das Unternehmenstheater wird auf diese Veränderungen reagieren und neue Inhalte und Formen entwickeln. War ich zum Zeitpunkt meiner Datenerhebung eher geneigt zu glauben, dass Workshops, Seminare und Auftritte bei Tagungen mit kurzen Szenen die zukünftige Entwicklung des Unternehmenstheaters darstellt, ist nun eine völlig unberechenbare Dynamik durch die äußeren Bedingungen ins Spiel gekommen, die keine Vorhersage mehr zulässt.

Frau Prof. Dr. Brigitte Marschall danke ich für ihre Begleitung während der Bearbeitung meines Themas, für ihre wertvollen Anregungen und Hilfestellungen im ganzen Verlauf meiner Arbeit. Am Institut fand ich die Anregungen für den beständigen Fortschritt und das Gelingen der vorliegenden Arbeit.

## Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort .....</b>	<b>3</b>
<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>5</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>8</b>
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>8</b>
<b>Themenwahl .....</b>	<b>9</b>
<b>1     Einleitung.....</b>	<b>13</b>
<b>2     Unternehmenstheater .....</b>	<b>16</b>
2.1   Was ist Unternehmenstheater?.....	16
2.2   Wirtschaftliche Voraussetzungen für die Entstehung von Unternehmenstheater in Frankreich.....	18
2.3   Einsatzmöglichkeiten des Unternehmenstheaters .....	27
2.3.1 Intervention bei Veränderungsprozessen.....	27
2.3.2 Kick-off Veranstaltung .....	28
2.3.3 Erprobung neuer Verhaltensweisen .....	29
2.3.4 Schlusspräsentation bei Veranstaltungen .....	29
2.3.5 Unterstützung des Diversity Managements.....	30
2.4   Begriffsdefinitionen des Unternehmenstheaters .....	32
2.5   Grundtypen des Unternehmenstheaters .....	33
2.5.1 Inszenierte und Improvisierte Aufführung.....	37
2.6   Arbeitsprozesse des Unternehmenstheaters .....	39
<b>3     Wegbereiter der Methodenvielfalt des Unternehmenstheaters .....</b>	<b>41</b>
3.1   Pädagogik der Unterdrückten .....	41
3.2   Thematische Untersuchung .....	43
3.3   Theater der Unterdrückten von Augusto Boal.....	43
3.3.1 Forumtheater .....	45
3.3.2 Legislatives Theater.....	46
3.3.3 Volkstheater aus der Sicht Augusto Boals .....	46
3.4   Jakob Levy Moreno.....	47
3.4.1 Stegreiftheater .....	48
3.4.2 Psychodrama .....	49
3.5   Das Sozialdrama von Victor Turner .....	53
3.6   Ritual und Theater .....	54
3.7   Rahmenanalyse .....	55
3.8   Wirkung des Unternehmenstheaters.....	56

3.9	Der Begriff der Katharsis beim Unternehmenstheater .....	58
3.9.1	Augusto Boal .....	60
3.9.2	Jakob Levy Moreno .....	61
3.9.3	Bertolt Brecht.....	62
<b>4</b>	<b>Anbieter in Österreich .....</b>	<b>64</b>
4.1	Business Theater Wien / Wolfgang Kainz.....	66
4.2	the company stage® / Walter Kosar .....	66
4.3	Rückspiegeltheater / Mag. Shurga G. Schrammel.....	67
4.4	SOG. Theater/Zentrum für Theaterpädagogik und szenische Inszenierung/Margarete Meixner .....	67
4.5	Theatergruppe Movimento.....	68
4.6	Die SemiNarren Unternehmensberatung GmbH .....	68
4.7	szenario:unternehmenstheater / Szenario Tirol .....	69
4.8	MaDiCu – Managing Diversity through Culture.....	69
<b>5</b>	<b>Angebotene Methoden .....</b>	<b>72</b>
5.1	M.U.T. Maßgeschneidertes Unternehmenstheater .....	72
5.2	TOI Themenorientiertes Unternehmenstheater .....	73
5.2.1	Interaktionstechniken.....	73
5.2.2	Introspektionstechniken .....	74
5.2.3	Dramaturgietechniken.....	75
<b>6</b>	<b>Unternehmenstheater in Österreich / Interviewpartner .....</b>	<b>76</b>
6.1	Business Theater Wien/Wolfgang Kainz.....	78
6.2	the company stage® /Walter Kosar .....	79
6.3	Rückspiegeltheater/Mag. Shurga G. Schrammel.....	82
6.4	Sog-theater/Margarete Meixner .....	83
<b>7</b>	<b>Untersuchungsergebnisse .....</b>	<b>86</b>
7.1	Mitarbeiter des Unternehmenstheaters.....	87
7.2	Arbeitsmethoden der Anbieter des Unternehmenstheaters .....	88
7.2.1	Arbeitsmethoden des Business Theater Wien .....	89
7.2.2	Arbeitsmethoden von the company stage® .....	90
7.2.3	Arbeitsmethoden des Rückspiegeltheaters .....	91
7.2.4	Arbeitsmethoden des Sog.Theaters .....	93
7.3	Projektablauf der einzelnen Anbieter .....	94
7.3.1	Projektablauf Business Theater Wien.....	95
7.3.2	Projektablauf the company stage® .....	96
7.3.3	Projektablauf Rückspiegeltheater .....	97
7.3.4	Projektablauf Sog. Theater .....	97

---

7.4	Praxisbeispiele des österreichischen Unternehmenstheaters 2001 - 2008 .....	99
7.4.1	Projekte des Business Theater Wien .....	99
7.4.2	Projekte von the company stage® .....	104
7.4.3	Projekte des Rückspiegeltheaters.....	107
7.4.4	Projekte des Sog. Theaters.....	108
7.5	Ergebnisse der Befragung .....	113
<b>8</b>	<b>Ausblicke / Resumee .....</b>	<b>119</b>
<b>9</b>	<b>Anhang.....</b>	<b>125</b>
9.1	Fragebogen.....	125
9.2	Teilnehmende Unternehmen.....	129
9.3	Liste der verwirklichten Unternehmenstheaterprojekte 2007 – 2008.....	130
9.3.1	Projektliste des Business Theater Wien.....	130
9.3.2	Projektliste von The company stage .....	131
9.3.3	Projektliste des Rückspiegeltheaters .....	131
9.3.4	Projektliste des Sog. Theaters .....	134
	Abstract.....	135
	Literaturverzeichnis .....	136

## Abbildungsverzeichnis

<b>Abb. 1</b> Entwicklung der Erwerbstätigen in Deutschland, Altersschere .....	31
<b>Abb. 2</b> Umsatzanteil des Unternehmenstheaters zu anderen Dienstleistungen 2007 .....	86
<b>Abb. 3</b> Arbeitsmethoden des Unternehmenstheaters in Österreich 2007 .....	88
<b>Abb. 4</b> Arbeitsmethoden des Unternehmenstheaters in Österreich nach Häufigkeit, 2007 .....	89
<b>Abb. 5</b> Transfusionale®, Boxkampf , the company stage® 2001 .....	105
<b>Abb. 6</b> Laientheatergruppe des Rückspiegeltheaters im Einsatz .....	107
<b>Abb. 7</b> Fernweh, Sog.Theater .....	109
<b>Abb. 8</b> Unterstützung der Unternehmen durch das Unternehmenstheater, 2007 .....	113
<b>Abb. 9</b> Branchen, die Unternehmenstheater bereits in Anspruch genommen haben, 2007 ...	114
<b>Abb. 10</b> Weitere Dienstleistungsangebote neben dem Unternehmenstheater, 2007 .....	115
<b>Abb. 11</b> Anzahl der verwirklichten Unternehmenstheater-Projekte 2007 .....	116
<b>Abb. 12</b> Durchschnittliche Projektkosten 2007 .....	117
<b>Abb. 13</b> Anzahl der seit der Firmen- bzw. Vereinsgründung verwirklichten Projekte .....	118

## Tabellenverzeichnis

<b>Tabelle 1:</b> Entwicklung der Beschäftigung von Industriezweigen in Frankreich 1960 - 1997 ....	21
<b>Tabelle 2:</b> Veränderung der Industriebeschäftigung 1970 - 1991 .....	22
<b>Tabelle 3:</b> Entwicklung des Dienstleistungssektors von 1960 – 1997 .....	23
<b>Tabelle 4:</b> Entwicklung der Beschäftigung und Arbeitslosigkeit 1946 - 1999 .....	24
<b>Tabelle 5:</b> Basistypen des Unternehmenstheater nach Teichmann .....	34
<b>Tabelle 6:</b> Einträge des Unternehmenstheaters im Internet Vergleich 2003 zu 2008 .....	65



## Themenwahl

Die Diskrepanz zwischen Theater und Kommerz standen am Anfang meiner Überlegungen zur vorliegenden Arbeit. Was veranlasst Theatermacher unter oft schwierigen, bis ausbeuterischen Bedingungen zu arbeiten? Wie weit muss sich Kunst beugen, um zu überleben? Ich wollte ursprünglich über geförderte Kleinkunst schreiben, welche Bereiche von wechselnden Regierungen als förderungswürdig angesehen wurden und wollte als Gegenpol das Unternehmenstheater aufzeigen, das auf seinen künstlerischen Wert hinterfragen, welches keine Förderungen erfährt und sich auf den ersten Blick als rein kommerzielles Theater dargeboten hat. Es drängte sich die Frage auf, ob man dabei überhaupt von Theater im ästhetischen Sinn sprechen kann, wo es anzusiedeln ist. Mein Interesse verschob sich immer mehr zum Unternehmenstheater, sodass ich letztendlich das Thema auf die Behandlung des Unternehmenstheaters reduzierte und auch in dieser Arbeit, bestimmte Aspekte und Fragestellungen herausgreife.

In der vorliegenden Arbeit habe ich mich mit folgenden Punkten auseinandergesetzt:

- Ist die Arbeit im Bedarfsorientierten Theater qualitativ hochwertig
- Ist das Unternehmenstheater eine Antwort/Form von Theater unserer Zeit
- Welche psychologischen Einflussfaktoren sind hier wirksam
- Welche Bedeutung und Einflussmöglichkeiten hat das Unternehmenstheater auf Veränderungsprozesse in Firmen, oder Gesellschaftsgruppen
- Welchen Stellenwert hat das Unternehmenstheater in unserer Gesellschaft
- Wie wurde es bisher wissenschaftlich aufgearbeitet
- Wo sind die Ursprünge des Unternehmenstheaters zu lokalisieren, wie hat es sich entwickelt
- Wofür ist es gedacht, wo sind die Grenzen seiner Möglichkeiten
- Welche Wirkung hat das Unternehmenstheater auf das Publikum/die Mitwirkenden

Ich habe mich bei der Aufarbeitung des Themas auf Österreich konzentriert und möchte die Entwicklung der letzten 15 Jahre aufzeigen. Zum Vergleich wurde von mir eine Studie aus dem Jahre 2003 herangezogen. Die Berliner Branchenstudie befasste sich mit ganz Europa und bot bereits Vergleichsdaten aus dem Jahre 1997.

2003 konnten zwei Anbieter in Österreich (Business Theater Wien und the company stage<sup>©</sup>) ausfindig gemacht werden, die Auskunft über ihre Arbeit gaben. Mittels eines auf dem Postweg zugesandten Fragebogens wurden die Daten erhoben und in Berlin ausgewertet. Ich konnte im März/April 2008 die zwei Unternehmen befragen, zusätzlich fanden sich noch zwei weitere (von sieben angeschriebenen) österreichische Anbieter, die sich zu einem Interview bereitklärten. Ich möchte in der Arbeit den Stand von heute dokumentieren, habe versucht Schlüsse für die Zukunft zu ziehen und möchte den gesellschaftlichen Kontext aufzeigen. Das Thema Business Theater ist von mehreren Disziplinen wissenschaftlich behandelbar: den Wirtschaftswissenschaften, der Psychologie, Soziologie, Theaterwissenschaft und viell. sogar aus anthropologischer Sichtweise. Ich habe für das Unternehmenstheater Begriffe wie, Bedarfsorientiertes Theater im Unternehmen, Business-Theater, Corporate Theatre, Organizational Theatre, Situation Drama gefunden. Es gibt eine breite Palette von Namen für das Unternehmenstheater, die mehr oder weniger das Gleiche meinen.

In der verwendeten Literatur ist dies ausreichend abgehandelt worden, ebenso die verwendeten Methoden im Unternehmenstheater:

**Andreas Heindl** führt in seiner Dissertation *Theatrale Interventionen vom Mittelalter bis heute*, neben den Konzepten Theatraler Interventionen auch ihre Gestaltungselemente detailliert vor und beschäftigt sich ebenso mit ihrer Wirkungsweise. Er zeigt die beschriebenen Interventionen in ihrem historischen, systemtheoretischen und theaterwissenschaftlichen Kontext.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Andreas Heindl: *Theatrale Interventionen. Von der mittelalterlichen Konfliktregelung mit Ritualen über die frühindustrielle Disziplinierung zur zeitgenössischen Aufstellungs- und Theaterarbeit in Organisationen und Unternehmen*, Diss. Philologisch-Kulturwissenschaftlichen Fakultät der Universität Wien 2007

In seiner Diplomarbeit *Theatralität sozialer Prozesse* beschreibt Heindl Veränderungsprozesse als Rituale und erkennt die Theatralität der Interventionen, sieht die stabilisierende Wirkung von Ritualen in den unterschiedlichen Kulturen, setzt sich mit den Begriffen Verkörperung und Darstellung ebenso auseinander, wie der Körperlichkeit von Ritualen.<sup>2</sup>

**Michael Hüttler** hat sich in seiner Dissertation *Unternehmenstheater – vom Theater der Unterdrückten zum Theater der Unternehmer?* ausführlich mit den verschiedenen Theatermethoden des Unternehmenstheaters auseinandergesetzt und vertritt den Standpunkt, dass das Unternehmenstheater allein dem Unternehmen selbst dient und nicht dem Wohl der Menschen in einem Unternehmen.<sup>3</sup>

**Gerorg Schreyögg** hat in: *Unternehmenstheater: Formen – Erfahrungen – erfolgreicher Einsatz* erstmals im deutschsprachigen Raum versucht eine Terminologie und Kategorisierung vorzunehmen. Er wird in so gut wie allen folgenden Arbeiten zitiert und seine Einteilung zur Gänze oder teilweise übernommen.<sup>4</sup>

**Christian Sprute** beschäftigt sich in: *Das Interventionspotential des Unternehmenstheater in der Organisationsberatung*, mit dem Unternehmenstheater als Interventionsmittel.<sup>5</sup>

**Stefanie Teichmann** Stefanie Teichmann war Schreyöggs Schülerin und führt in ihrer Dissertation *Unternehmenstheater zur Unterstützung von*

---

<sup>2</sup> Andreas Heindl: *Theatralität sozialer Prozesse. Rituale im Unternehmenswandel*, Dipl. Arb. Philologisch-Kulturwissenschaftlichen Fakultät der Universität Wien 2003

<sup>3</sup> Michael Hüttler: *Unternehmenstheater – vom Theater der Unterdrückten zum Theater der Unternehmer?* Diss. Fakultät für Human- und Sozialwissenschaft, Universität Wien 2003

<sup>4</sup> Gerog Schreyögg: *Unternehmenstheater in organisatorischen Veränderungsprozessen*, in: Georg Schreyögg/Robert Dabitz (Hrsg.): *Unternehmenstheater: Formen – Erfahrungen – erfolgreicher Einsatz*, Wiesbaden 1999

<sup>5</sup> Christian Sprute: *Das Interventionspotential des Unternehmenstheater in der Organisationsberatung*, Oldenburg, 2000

*Veränderungsprozessen* zwei Fallstudien zur Wirkung von maßgeschneidertem Theater in deutschen Unternehmen an.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Stefanie Teichmann: Unternehmenstheater zur Unterstützung von Veränderungsprozessen. Wirkung, Einflussfaktoren, Vorgehen, Diss. Wiesbaden, 2001

## 1 Einleitung

Das Theater des 20. Jahrhunderts wurde von wesentlichen Veränderungen geprägt. Nicht nur die technischen Erneuerungen, wie zum Beispiel von Erwin Piscator, der Projektionen und Filme in seine Inszenierungen integrierte, oder die Unterstützung gesellschaftlicher Veränderungen durch das Agitprop-Theater von Wsewolod Emiljewitsch Meyerhold, dem Theater Bertolt Brechts, Levy Morenos, Jerzy Grotowskis bis zur Entwicklung der Freien Theatergruppen in den 1980-er Jahren. Die Schauspieltechniken haben sich ebenso verändert, wie die Sichtweise im Bezug auf die Rolle des Publikums, die Konzentration auf den Menschen, geprägt durch die zur gleichen Zeit verlaufende Entwicklung der Psychologie.

All dieses Wissen und die Erfahrung, nicht nur im künstlerischen Schaffensprozess, kommt Unternehmen mit seinen verfeinerten Techniken bei der Unterstützung von Veränderungsprozessen entgegen.

So wie das Theater zur Unterstützung von Veränderungen in sozialen Systemen, mit dem Wunsch nach mehr Demokratie und der Förderung der Eigenverantwortlichkeit eingesetzt wurde, kann das Unternehmenstheater durch theatrale Intervention ein Umdenken, einen Veränderungsprozess bei den Mitarbeitern eines Unternehmens oder einer Organisation oder Gemeinschaft initiieren.

Ein wesentlicher Aspekt bei dieser Entwicklung von neuen Formen für das Theater war es, die Kluft zwischen Schauspielern und Publikum durch Miteinbeziehung zu verringern bzw. zur Gänze aufzuheben, oder sogar den Zuschauer zum Schauspieler, zum Regisseur zu ernennen.

Durch bewusst eingesetzte Körperbewegungen der Schauspieler wurde es möglich eine symbolische Deutung des Geschehens herbeizuführen. Das Inventar wurde auf einige wenige, für notwendig erachtete Versatzstücke reduziert. Das für das Theater immer eine wesentliche Rolle spielende gemeinschaftliche Ritual trat wieder in den Vordergrund. Für Meyerhold war es unumgänglich die Kunst mit einer wissenschaftlichen Basis zu entwickeln, das Ausdrucksmittel (den Körper der Schauspieler) wie eine Maschine zu beherrschen, um die Anweisungen des

Regisseurs optimal umsetzen zu können. Er war ebenso von den modernen amerikanischen Produktionsverfahren beeindruckt und forderte die Optimierung der Produktions- und Pauseneinheiten.<sup>7</sup>

Auf Meyerhold ist auch der von ihm kreierte Begriff der „Biomechanik“ zurückzuführen. Am Beginn des 20. Jahrhunderts war man von der Interaktion von Mensch und Maschine fasziniert. Meyerhold war bemüht, die Perfektion und Gleichmäßigkeit der Maschinen in seine Theaterarbeit mit den Schauspielern einfließen zu lassen. Seine Konstruktion und Inszenierung einer Handlung zielte bewusst auf die Beherrschung der Psyche des Einzelnen.

Erwin Piscator experimentierte mit Bert Brecht an neuen Formen des Theaters. Trotz ihrer nicht konfliktfreien Zusammenarbeit, war Brecht ebenso von den technischen Errungenschaften des frühen 20. Jahrhunderts begeistert, wie Meyerhold. Für ihn stand der politische Mensch, der die Fähigkeit besitzt, Situationen in der Gesellschaft zu verändern, im Mittelpunkt seiner Arbeit seit den 1920-er Jahren. Um die nötige Distanz zu wahren, setzte er den Verfremdungseffekt ein. Piscator, dessen Theater einem Parteitag glich, wollte auf das Publikum direkt einwirken und große Zusammenhänge aufzeigen, um dem Zuschauer das Verstehen zu ermöglichen, welches aber noch nicht in die theatrale Handlung eingebunden wurde, wie in der weiteren Entwicklung des Theaters erkennbar ist.

Jerzy Grotowski wendete sich, wie auch Peter Brook vermehrt dem Menschen zu. Brook war es ein Anliegen gegen die Verkümmern der menschlichen Phantasie zu wirken und nahm das Publikum gezielt in seine Mitverantwortung, um der Entfremdung des Menschen von seiner Arbeit entgegenzuwirken.

Grotowski sieht in der Person des Schauspielers ein ausschließlich theatrales Ausdrucksmittel. Die Entwicklung der Persönlichkeit und Weiterentwicklung des

---

<sup>7</sup> vgl. Andreas Heindl: Theatrale Interventionen. Von der mittelalterlichen Konfliktregelung mit Ritualen über die frühindustrielle Disziplinierung zur zeitgenössischen Aufstellungs- und Theaterarbeit in Organisationen und Unternehmen, Diss., Philologisch-Kulturwissenschaftlichen Fakultät der Universität Wien 2007, S. 141

Menschen stehen im Mittelpunkt seiner Arbeit in der Phase des „Armen Theaters“, einer Zeit in der er sich auf das körperliche Theater, der Arbeit mit dem Schauspieler konzentriert hat.

Gegen Ende des 20. Jahrhunderts ist die Rolle der Zuschauer nicht mehr klar definiert. Die Grenzen zwischen Kunst und Leben wurden aufgebrochen, Realität wird fragwürdig. Happenings und Performances halten auch in etablierten Theatern Einzug. Das Publikum wird provoziert und verunsichert, für Verletzungen und Zerstörungen durch seine Passivität verantwortlich zu sein.

Die Theatralisierung des Alltags ist ein logischer nächster Schritt, ebenso die Etablierung des bedarfsorientierten Theaters bis zur Entwicklung der systemischen Organisationsaufstellung.

## 2 Unternehmenstheater

Michael Hüttler stellt in seiner Dissertation „Unternehmenstheater – vom Theater der Unterdrückten zum Theater der Unternehmer?“ die Frage, ob es moralisch vertretbar ist für ein Unternehmen und seine Ziele zu Spielen und nicht für die Menschen Theater zu machen. Er vermutet

„[...] dass Theatertheorien und –modelle entgegen ihrer ursprünglichen Intention von wirtschaftlicher Seite vereinnahmt werden.“<sup>8</sup>

### 2.1 Was ist Unternehmenstheater?

„Es handelt sich dabei, sehr generell gesagt, um den Einsatz von Theater bzw. theatraler Arbeit in Unternehmen[...].“<sup>9</sup>

Theatralität an sich ist schon gleichzusetzen mit Veränderung, in Sinne der Veränderung der Person oder der Veränderung eines gesellschaftlichen Zustands.<sup>10</sup>

Für das Unternehmenstheater gibt es mehrere gängige Bezeichnungen:

Business-Theatre, Corporate Theatre, Organizational Theatre, Situation Drama, Bedarfsorientiertes Theater im Unternehmen (welches im allgemeinen Sprachgebrauch am häufigsten verwendet wird).

Die Inhalte stammen aus der Theater- und Spielpädagogik: Es wird in Form von Kabarett, Rollenspiel, Psychodrama, Forumtheater, Statuentheater, Schauspielworkshops, Präsentationsseminaren oder improvisierten Aufführungen angeboten.

---

<sup>8</sup> Michael Hüttler: Unternehmenstheater – vom Theater der Unterdrückten zum Theater der Unternehmer? Diss., Fakultät für Human- und Sozialwissenschaft, Universität Wien 2003, S.7

<sup>9</sup> ebda. S.11

<sup>10</sup> vgl. Andreas Heindl: Theatrale Interventionen. Von der mittelalterlichen Konfliktregelung mit Ritualen über die frühindustrielle Disziplinierung zur zeitgenössischen Aufstellungs- und Theaterarbeit in Organisationen und Unternehmen, Diss., Philologisch-Kulturwissenschaftlichen Fakultät der Universität Wien 2007, S. 145



Improvisation spielt beim Unternehmenstheater eine elementare Rolle. Das freie Spiel erlaubt auf Unerwartetes zu reagieren; Improvisation hat eine lange Tradition im Theater, vor allem in der Commedia dell'Arte und dem Straßentheater und wurde durch experimentierende Gruppen, wie dem Living Theatre oder dem Théâtre du Soleil immer wieder aufgegriffen.

Unternehmenstheater ist betriebsspezifisch, kann allgemeine oder konkrete Probleme des Unternehmens behandeln (z.B. die Kommunikation von Abteilung A und B funktioniert nicht), die Mitarbeiter sollen motiviert werden.

Bei konkreten Problemen werden maßgeschneiderte Stücke gebracht, andernfalls sind die Stücke in mehreren Unternehmen verwendbar.

Unternehmenstheater ist im Gegensatz zum herkömmlichen Theater nicht öffentlich, „[...] sondern findet vor einer ganz bestimmten Gruppe von Zuschauern und nur vor dieser statt. Eine Besonderheit ist auch, dass die Teilnahme an der Aufführung nicht freiwillig ist. Die Teilnahme an der Aufführung ist Arbeit, bisweilen sogar schwere Arbeit.“<sup>11</sup>

Warum das Unternehmenstheater gerade in Frankreich seinen Ursprung gefunden hat, erklärt möglicherweise der rascher ablaufende Strukturenwandel in der französischen Gesellschaft ab der Nachkriegszeit.

---

<sup>11</sup> Georg Schreyögg: Unternehmenstheater in organisatorischen Veränderungsprozessen, in: Georg Schreyögg/Robert Dabitz (Hrsg.): Unternehmenstheater: Formen – Erfahrungen – erfolgreicher Einsatz, Wiesbaden 1999, S. 27

## **2.2 Wirtschaftliche Voraussetzungen für die Entstehung von Unternehmenstheater in Frankreich**

Das Unternehmenstheater entstand in Frankreich in den frühen 80er Jahren des 20. Jahrhunderts. Der Wandel von einer von der Landwirtschaft geprägten Gesellschaft zur heutigen Industrie- und Dienstleistungsgesellschaft, wurde in einer viel kürzeren Zeitspanne im Vergleich zu anderen europäischen Staaten absolviert. Der rasche Strukturwandel, unter der oft widersprüchlichen Führung der wechselnden Regierungen, bietet eine mögliche Erklärung, warum gerade in Frankreich das Unternehmenstheater entstehen konnte.

Die mit 1945 anbrechende, von Jean Fourastié als die „dreißig glorreichen Jahre“ bezeichnete Periode, erfuhr mit der weltweiten Wirtschaftskrise 1973/74 ihren ersten Einbruch. Der Staat lenkte mit seinem „französischen Modell“, im Gegensatz zur sozialen Marktwirtschaft der Bundesrepublik Deutschland durch seine Interventionen den Markt und forcierte die Modernisierung der Landwirtschaft und der veralteten Industrie. Mit der Wahl von Staatspräsident Valéry Giscard d'Estaing begann die Zeit einer, wenn auch anfangs nur zögerlich durchgeführten Periode der Liberalisierung und Privatisierung von verstaatlichten Unternehmen.

Die seit 1981 regierende, auf staatliche Interventionen setzende Linke, machte nach ihrem Scheitern 1983 eine Kehrtwende und nahm zu Gunsten ihrer Stabilitätspolitik auch eine hohe Inflationsrate und geringe Wachstumsraten in Kauf.

Ein weiterer wesentlicher Aspekt in der wirtschaftlichen Entwicklung Frankreichs war die anfangs ebenfalls nur langsam fortschreitende Öffnung für den Welthandel. Nach den Einbußen von Marktanteilen (etwa 20% des damaligen Außenhandels), durch den Verlust der Kolonien (1958 – 1962), war die Einbindung Frankreichs in die Europäische Wirtschaftsgemeinschaft vorrangiges Ziel von Politik und Wirtschaft.

Um sich gegen die zunehmende ausländische Konkurrenz behaupten zu können, wurden zahlreiche zuvor verstaatlichte Unternehmen mit Steuergeldern modernisiert und für den Wettbewerb gestärkt.

Durch den 1985 beschlossenen gemeinsamen EU-Binnenmarkt musste Frankreich „überkommene staatliche Regulierungen zugunsten marktkonformer Steuerungsmittel“<sup>12</sup> wieder abbauen.

Mit der gemeinsam beschlossenen Europäischen Währungsunion durch den Vertrag von Maastrich (1992) wurden die Möglichkeiten der französischen Haushaltspolitik weiter eingeschränkt. Hauptziel der Europäischen Union war die Schaffung eines einheitlichen europäischen Binnenmarktes mit freiem Personen-, Waren- Kapital- und Dienstleistungsverkehr.<sup>13</sup>

Frankreich wurde, ebenso wie andere europäische Länder gezwungen, der Notenbank (Banque de France) einen vom Staat weisungsunabhängigen Status zu gewähren. Der Druck zur Veränderung kam aber nicht nur von außen, das „französische Modell“ war an seine Grenzen gestoßen.<sup>14</sup>

In Frankreich gab es rückwirkend betrachtet 2 Verstaatlichungswellen. Die eine begann unmittelbar nach dem 2. Weltkrieg, in der Zeit des Wiederaufbaues der französischen Wirtschaft mit der Umsetzung des „Monnet-Plans“<sup>15</sup>. Die zweite

---

<sup>12</sup> Henrik Uterwedde: Abschied vom französischen Modell? in: Marieluise Christadler/Henrik Uterwedde (Hrsg.): Länderbericht Frankreich, Opladen 1999, S. 205

<sup>13</sup> vgl. [http://europa.eu/abc/history/1990-1999/1993/index\\_de.htm](http://europa.eu/abc/history/1990-1999/1993/index_de.htm) Die EU im Überblick, Die Geschichte der Europäischen Union, 1993; Eingesehen am 23.08.2008

<sup>14</sup> Das fordistische Nachkriegs-Wachstumsmodell, welches mit seiner standardisierten Massenproduktion, keynesianischer Konjunktursteuerung und dem auf einen Wohlfahrtsstaat beruhenden Wachstumszyklus basierte, war mit dem französischen Modell gut vereinbar gewesen. Die neuen Wettbewerbsbestimmungen verlangten aber nun dezentrale Autonomie, Flexibilität, Innovation und die Fähigkeit zur Vernetzung. Vgl. Henrik Uterwedde: Abschied vom französischen Modell? in: Marieluise Christadler/Henrik Uterwedde (Hrsg.): Länderbericht Frankreich, Opladen 1999, S. 206

<sup>15</sup> Jean Monnet war zwischen 1946 und 1950 Leiter des Amtes für wirtschaftliche Planung. In dieser Funktion schuf er Entwicklungs- und Modernisierungsprogramme für die französische Wirtschaft. Der Monnet-Plan ist die Lenkung der Marshallplan-Devisenhilfe in sechs Engpaßsektoren in Frankreich und stellt die Initialzündung für den ökonomischen Wiederaufbau dar. Vgl. Henrik Uterwedde: Abschied vom französischen Modell? in: Marieluise Christadler/Henrik Uterwedde (Hrsg.): Länderbericht Frankreich, Opladen 1999, S. 209

Welle fiel in die sozialistisch-kommunistische Regierungsperiode, nach dem Machtwechsel ab 1981. Die Nationalisierung sollte, die durch den ersten Ölschock offenbarte Anfälligkeit der unterkapitalisierten, krisenanfälligen Industriekonzerne wieder stärken und die geschwächte Position Frankreichs im Welthandel verbessern. Zu diesem Zeitpunkt schrieben viele Unternehmen bereits vor ihrer Verstaatlichung rote Zahlen, auch hatte die Linksregierung kein klares industriepolitisches Konzept. Dass innerhalb von drei Jahren (1981-1983), drei Industrieminister ausgetauscht wurden, unterstreicht die Konzeptlosigkeit.

War die zweite Phase der Verstaatlichung nicht die Lösung der bereits überfälligen Strukturanpassung der Industrie, so lieferte sie zumindest das nötige Eigenkapital, ohne die, der darauf folgende, beschleunigte Liberalisierungsprozess und die erfolgreiche Privatisierung, nicht durchgeführt hätten werden können.

Nach dem Wahlsieg der Rechtsparteien 1986 begann auch die Zeit der Reprivatisierung. Diese betraf 500.000 Arbeitnehmer aus dem Bereich Industrie, Banken und Versicherungen. Die Sanierung der Automobil-, Kohle- und Stahlindustrie ging mit einer Welle von Entlassungen einher.

Die folgenden Tabellen zeigen sehr anschaulich die Entwicklung der Beschäftigungsentwicklung verschiedener Industriesektoren Frankreichs zwischen 1960 – 1997.

Die größten Rückgänge zeichnen sich bereits in der Zeit des ersten Wirtschaftseinbruches 1974, bei den Beschäftigten der Kohle-, Eisen- und Stahlindustrie, sowie der Holz- und Textilindustrie ab. Bis 1997 werden noch massiv Stellen im Bereich Maschinenbau, der Elektro- und Autoindustrie und dem Flugzeugbau reduziert. Insgesamt gingen in der erfassten Periode fast zwei Millionen Arbeitsplätze verloren.

**Tabelle 1:** Entwicklung der Beschäftigung von Industriezweigen in Frankreich 1960 - 1997<sup>16</sup>

Angaben pro 1000 Beschäftigte	1960	1974	1997	1960/ 1974	1974/ 1997
Kohleförderung	218,6	88,3	12,7	<b>-130,6</b>	-75,6
Eisen und Stahl	225,0	228,3	73,3	+3,3	<b>-155,0</b>
Nahrungsmittel	596,9	628,8	543,6	+31,9	-85,2
Chemie, pharmazeutische Industrie	272,1	362,1	276,9	+90,0	-85,2
Metallverarbeitung	499,7	573,7	398,5	+74,0	<b>-175,2</b>
Maschinenbau	474,8	620,4	385,7	+145,6	<b>-234,7</b>
Elektro- und Elektroindustrie	252,3	475,6	427,0	+223,3	-48,6
Automobile, Schienenfahrzeuge	316,1	515,2	347,3	+199,1	<b>-167,9</b>
Schiff- und Flugzeugbau	207,2	232,9	147,1	+25,7	-89,8
Textil/Bekleidung	926,8	721,1	253,3	<b>-205,7</b>	<b>-467,8</b>
Lederverarbeitung	169,0	141,4	50,4	-27,6	-91,0
Holzverarbeitung/Möbel	343,9	573,7	262,0	+156,4	<b>-311,7</b>
<b>Industrie insgesamt</b>	<b>4502,4</b>	<b>5161,5</b>	<b>3177,8</b>	<b>+585,4</b>	<b>-1987,7</b>

Wenn man den gesamten europäischen Raum betrachtet, wurden in der untersuchten Periode die meisten Arbeitsplätze in Großbritannien abgebaut, gefolgt von Frankreich und Italien. Dies sind auch jene Länder, in denen der Anpassungsdruck im Bereich der Industrie zur Realisierung des europäischen Binnenmarktes am größten war. In Deutschland und den USA verlief die Entwicklung ähnlich, aber weniger heftig, da die Verluste der Arbeitsplätze an die Konjunktur geknüpft waren und es immer wieder auch Erholungsphasen in Zeiten des Aufschwungs mit verstärkter Aufnahme von Arbeitskräften gab.<sup>17</sup>

<sup>16</sup> Berechnungen und Zusammenstellungen nach INSEE, Tableaux de l'économie française 1998/99, Paris: INSEE, 1998, S. 131; INSEE, Les entreprises à l'épreuve des années 80, Paris: INSEE 1989, S.112f. in: Marieluise Christadler/Henrik Uterwedde (Hrsg.): Länderbericht Frankreich, Opladen 1999, Teil VII: Anhang, S. 612

<sup>17</sup> Vgl. Marieluise Christadler/Henrik Uterwedde (Hrsg.): Länderbericht Frankreich, Opladen 1999, Teil III, S. 259

**Tabelle 2:** Veränderung der Industriebeschäftigung 1970 - 1991<sup>18</sup>

	Durchschnittliche jährliche Veränderung in Prozent		
	1970 – 1980	1980 - 1991	1970 - 1991
<b>Frankreich</b>	-0,20	-1,85	<b>-18,75</b>
Deutschland	-1,06	-0,02	-10,25
Italien	+0,99	-1,67	-6,76
<b>Großbritannien</b>	-1,68	-2,86	<b>-36,85</b>
USA	+0,51	-0,90	-3,91
Japan	-0,33	+1,20	+8,98

Der kontinuierlich wachsende Dienstleistungssektor der französischen Wirtschaft wird in der folgenden Tabelle veranschaulicht. Die Wandlung Frankreichs zu einer bedeutenden Wirtschaftsmacht in Europa innerhalb der letzten 50 Jahre, lässt sich auch in den wachsenden Beschäftigungszahlen ablesen.

Nicht nur die sich wandelnden Ansprüche der Konsumenten haben die Entwicklung vorangetrieben. Mit den geänderten Rahmenbedingungen, die für die Entstehung des europäischen Binnenmarktes entscheidend waren, wurden auch von den Unternehmen Maßnahmen gesetzt, die ihre internationale Konkurrenzfähigkeit wesentlich verbesserten.

Eine spektakuläre Entwicklung kann auch bei den Auslandsinvestitionen verzeichnet werden, die weitere Arbeitsplätze im Dienstleistungssektor schufen.

Betrugen die Investitionen zu Beginn der 1980er Jahre 2 – 3 Mrd. Francs pro Jahr, steht nun Frankreich „[...] weltweit an zweiter Stelle, nach den USA, aber (seit 1991) vor Japan sowie Großbritannien und Deutschland.“<sup>19</sup>

<sup>18</sup> Gabriel Colletis/Jean-Louis Levet: Quelles politiques pour l'industrie française? Analyse, débats et propositions, Paris: La Documentation française, 1997, S. 280 in: Marieluise Christadler/Henrik Uterwedde (Hrsg.): Länderbericht Frankreich, Opladen 1999, Teil III, S. 259

<sup>19</sup> Hans-Jürgen Lüsebrink: Einführung in die Landeskunde Frankreichs, Wimar 2000, Band 315, S. 43

**Tabelle 3:** Entwicklung des Dienstleistungssektors von 1960 – 1997<sup>20</sup>

Angaben pro 1000 Beschäftigte	1960	1974	1997	1967/1997
Einzelhandel	619	858	2734 } }	+791
Großhandel	1324	1570		
Kfz-Handel/Reparatur	220	377	406	+186
Hotel- und Gaststättengewerbe	510	570	801	+291
Transport	769	877	877	+108
Post, Telekommunikation	278	400	406	+128
Dienstleistungen an Haushalte	858	1489	1519	+661
Dienstleistungen an Unternehmen	400	818	2168	+1768
Versicherungen	73	125	137	+64
Banken, Finanzen	163	368	438	+275
nicht marktbestimmte Dienstleistungen	2586	3297	6356	+3770
Tertiärer Sektor insgesamt	7800	10749	15842	+8042

Der rasche Strukturwandel zur Industrie- und Dienstleistungsgesellschaft von Frankreich wurde mit dem Preis der kontinuierlich steigenden Arbeitslosigkeit bezahlt. Zwar wuchs die Zahl der Erwerbstätigen von 1946 – 1999 um etwa 20%, konnte aber im Verhältnis zur Zunahme der Bevölkerung nicht Schritt halten. Am stärksten betroffen waren die Jugendlichen von 15 – 24 Jahren mit geringer Bildung, deren Arbeitslosenquote im Jahre 1998 25,4% betrug.

Waren 1949 noch 29,6% der Bevölkerung in der Landwirtschaft beschäftigt, sind es 1998 nur noch 4,6% gewesen. Im gleichen Zeitraum stieg die Anzahl der Beschäftigten im Dienstleistungssektor von 37,3% auf 70,7%.<sup>21</sup>

<sup>20</sup> Berechnungen und Zusammenstellungen nach INSEE, Tableaux de l'économie française 1998/99, Paris: INSEE, 1998, S. 131; INSEE, Les entreprises à l'épreuve des années 80, Paris: INSEE 1989, S.112f. in: Marieluise Christadler/Henrik Uterwedde (Hrsg.): Länderbericht Frankreich, Opladen 1999, Teil VII: Anhang, S. 612

<sup>21</sup> Dieter Menyesch/Henrik Uterwedde, Frankreich. Grundwissen Landeskunde, Opladen: Leske+Budrich, 1981, S. 87; L'Etat de la France 1999 – 2000, Paris: Marieluise Christadler/Henrik Uterwedde (Hrsg.): Länderbericht Frankreich, Opladen 1999, Teil VII: Anhang, S. 598

**Tabelle 4:** Entwicklung der Beschäftigung und Arbeitslosigkeit 1946 - 1999<sup>22</sup>

Angaben pro 1000 Beschäftigte*	1946	1968	1980	1990	1999
Erwerbsbevölkerung*	20520	20398	23105	24853	<b>25983</b>
Erwerbstätige*	20462	20144	21638	22648	22923
• Männer*	12625	13255	13473	13121	12732
• Frauen*	7837	6889	8430	9527	10200
Arbeitslose*	58	254	1467	2205	3060
Arbeitslosenquote (%)	0,3	1,2	6,3	8,9	<b>11,8</b>
<b>Erwerbsquote (%)</b>					
• Männer	63,3 <sup>1</sup>	55,9	53,7	50,8	
• Frauen	32,4 <sup>1</sup>	28,6	33,8	36,2	
<b>Nach Sektoren (%)</b>					
• Landwirtschaft	29,6 <sup>1</sup>	15,6	8,6	6,1	<b>4,4<sup>6</sup></b>
• Industrie	33,1 <sup>1</sup>	37,4	35,2	29,2	24,9 <sup>6</sup>
• Dienstleistungen	37,3 <sup>1</sup>	47,0	56,2	64,6	70,7 <sup>6</sup>
• Jährliche Arbeitszeit (Std.)	2096 <sup>1</sup>	1972 <sup>2</sup>	1788 <sup>3</sup>	1649 <sup>4</sup>	1529 <sup>5</sup>

<sup>1</sup>1949, <sup>2</sup>1969, <sup>3</sup>1979, <sup>4</sup>1989, <sup>5</sup>1996, <sup>6</sup>1998

Die Entwicklung der industriellen Beschäftigung zeigt in Europa sehr große Unterschiede. In Frankreich wurden 1 Million Arbeitsplätze abgebaut, das entspricht 19% (1970 – 1991) der Industriebeschäftigten und nimmt nach Großbritannien mit 37% den 2. Platz in Europa ein.<sup>23</sup> In Deutschland konnten im Gegensatz zu diesen beiden Ländern, Arbeitsplätze je nach Besserung der Konjunkturlage zwischenzeitlich auch zurück gewonnen werden.

<sup>22</sup> Dieter Menyesch/Henrik Uterwedde, Frankreich. Grundwissen Landeskunde, Opladen: Leske+Budrich, 1981, S. 87: L'Etat de la France 1999 – 2000, Paris: Marieluise Christadler/Henrik Uterwedde (Hrsg.): Länderbericht Frankreich, Opladen 1999, Teil VII: Anhang, S. 593

<sup>23</sup> Gabriel Colletis/Jean-Louis Levet: Quelles politiques pour l'industrie française? Analyse, débats et propositions, Paris: La Documentation française, 1997, S. 280 in: Marieluise Christadler/Henrik Uterwedde (Hrsg.): Länderbericht Frankreich, Opladen 1999, Teil III, S. 259



Der Nobelpreisträger John Kenneth Galbraith hat anlässlich des 50. Todestages von John Maynard Keynes 1996 gegen eine neoliberale Position Stellung genommen:

„Wir haben uns der Verantwortung, die aus gegenseitiger Abhängigkeit entsteht, seit dem Ende des frühen Keynesianismus [...] vielleicht sogar seit der Veröffentlichung des Marshallplans, nicht mehr gestellt. Wir haben Regierungsverantwortung an die Kräfte des Marktes abgegeben, insbesondere an die globalen Kapitalmärkte und die Institutionen, die sich auf diesen als global players betätigen. Jedoch, Marktkräfte können Regierungen in deren Funktion zu regieren nicht ersetzen, weder innerhalb nationaler Grenzen, noch in zwischenstaatlichen Beziehungen.“<sup>24</sup>

Der Kurs der Reprivatisierung wurde auch nach dem überraschenden Sieg der Linken bei den Parlamentswahlen 1997 fortgeführt. Dafür sind aber in erster Linie die neuen Richtlinien der EU-Kommission verantwortlich, nachdem Frankreich zu den Gründerstaaten der Europäischen Union gehört und 1992 den Vertrag von Maastricht mit unterzeichnet hat.

Die EU-Kommission bot staatliche Subventionen in Milliardenhöhe für die Sanierung etlicher staatlicher Unternehmen. Diese verlangte aber im Gegenzug eine rasche Privatisierung der Unternehmen.

Nach dem Wahlsieg der Rechtsparteien 1993 wurde die Reprivatisierung weiter fortgesetzt, ebenso unter der sozialistischen Regierung nach 1997 unter Premierminister Jospin, obwohl dieser den Stopp der Privatisierung angekündigt hat. Die bereits erwähnten Subventionen der EU motivierten zur Teilprivatisierung von Bankengruppen (unter anderem Crédit Lyonnais), Versicherungen, oder auch France Télécom und Air France. In öffentlicher Hand sind nur noch Unternehmen des öffentlichen Dienstes (Verwaltung), oder Unternehmen die der

---

<sup>24</sup> [http://de.encyarta.msn.com/encyclopedia\\_721527238/Keynesianismus.html](http://de.encyarta.msn.com/encyclopedia_721527238/Keynesianismus.html) Inflation und Monetarismus;  
Eingesehen am 15.09.2008

Grundversorgung und Infrastruktur dienen. Dazu zählen zum Beispiel Teile der Energieversorgung (70% Kernenergie), die Rüstungsindustrie, die Bahngesellschaft SNCF und die Pariser Verkehrsbetriebe. Aber auch im öffentlichen Bereich ist eine Teilprivatisierung und Auslagerung von Dienstleistungen angedacht. Hier sind die meisten Proteste zu erwarten, wie sich bereits in den Streiks der Beamten und Bahnangestellten von 1995 gezeigt hat. In den 90er Jahren des 20. Jahrhunderts ging es nicht mehr um die Sanierung einzelner Unternehmen, auch nicht mehr nur um die Zusammenarbeit im europäischen Raum, es kam die Komponente der Verzahnung von gesellschaftlichen Subsystemen hinzu. Es sollte nicht nur die Qualität der Unternehmensnetze gesteigert, sondern auch die Vernetzung von Bildungssystem, Forschungseinrichtungen, Ausbildungsstätten, gepaart mit einer besseren Qualifizierung und Motivation der Belegschaft, forciert werden. Man verfolgte das Konzept der Innovations- und Anpassungsfähigkeit der Unternehmen, die ihre Wettbewerbsfähigkeit nun auch global unter Beweis stellen mussten und deren Auswirkungen in allen Bereichen des politischen, sozialen und ökonomischen Lebens zu spüren sind.<sup>25</sup>

Dem Staat steht nunmehr die Rolle zu, die nötige Infrastruktur bereitzustellen und Rahmenbedingungen für die Wirtschaft zu schaffen, endgültig vorbei ist aber sicher die Zeit der industriepolitischen Strukturlenkung.

Besonders schwer fällt es in Frankreich Bereichen wie der Post, durch die vorgegebenen Rahmenbedingungen (keine Tarifierhöhungen, Weiterführung von auch unrentablen Filialen im ländlichen Raum, etc.), seinen europäischen Konkurrenten zu begegnen.

Das „service public“ umfasst unterschiedslos den klassischen öffentlichen Bereich und marktbestimmende Dienstleistungen, es entzieht sich dem Wettbewerbsdruck durch staatliche Verantwortung und unterliegt nicht dem Handels- sondern Verwaltungsrecht. Es hat ebenfalls mit den neuen Rahmenbedingungen der EU-Richtlinien zugunsten eines kunden- und marktorientierten Handelns zu kämpfen und muss die Statusvorteile seiner Mitarbeiter an die neuen Strukturen anpassen.

---

<sup>25</sup> Vgl. Henrik Uterwedde: Abschied vom französischen Modell? in: Marieluise Christadler/Henrik Uterwedde (Hrsg.): Länderbericht Frankreich, Opladen 1999, S. 217

Dies wird nicht ohne den Verlust von Arbeitsplätzen und Abstrichen bei Löhnen und Zuwendungen von statten gehen können, wie es in den Industriebetrieben schon Jahre zuvor geschehen ist.

## **2.3 Einsatzmöglichkeiten des Unternehmenstheaters**

Die aufgezeigten wirtschaftspolitischen Veränderungen Frankreichs boten ausreichend Konfliktpotenzial, die Einsatzmöglichkeiten des Unternehmenstheaters waren und sind nahezu unbeschränkt. Im Laufe der Geschichte hat sich das Einsatzgebiet erweitert und verändert.

### **2.3.1 Intervention bei Veränderungsprozessen**

Bei bevorstehenden Veränderungen in Betrieben entstehen Konflikte, die eine reibungslose Arbeit verhindern können. Wird versucht die Innovationen zu schnell umzusetzen, ist generell mit Widerstand zu rechnen, dies kann sogar bis zur Handlungsunfähigkeit führen.

Etwa die Zusammenlegung von Abteilungen, Entlassungen, die Wahl neuer Vorstände oder Besitzerwechsel, Einsparungen, Änderungen in der Arbeitszeit, oder das Streichen von Begünstigungen führt zur Verunsicherung der Mitarbeiter. Aber auch über Jahre schwellende Konflikte, oder Ideenfindungsprozesse (z.B. bei strategischen Planungen) sind Themen für den Einsatz von Unternehmenstheater, welche oft durch Beratungsfirmen oder Agenturen, die einen Unternehmenstheater-Anbieter engagieren, vermittelt werden. Dieser arbeitet mit den Angestellten des Unternehmens die Problemsituation auf, z.B. durch Rollenspiele, Workshops, etc.

Man versucht die Betroffenen selbst in eine Position des Erforschens der persönlichen Möglichkeiten zu bringen.

Das größte Potential sieht Schreyögg beim Unternehmenstheater aus wirtschaftlicher Sicht „[...] als Intervention zur Beförderung von Veränderungsprozessen.“<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> vgl. Georg Schreyögg: Unternehmenstheater in organisatorischen Veränderungsprozessen, in: Georg Schreyögg/Robert Dabitz (Hrsg.): Unternehmenstheater: Formen – Erfahrungen – erfolgreicher Einsatz, Wiesbaden 1999, S. 26

Es werden Lösungsvorschläge für Problemsituationen, Proben neuer Strategien durch szenisches Aufzeigen von Verhaltensweisen ausgearbeitet. Dabei handelt es sich nicht um eine freiwillige Arbeit der Mitarbeiter, sondern um eine von „oben“ angeordnete betriebliche Maßnahme der Unternehmensleitung.

Das Angebot von Unternehmenstheater ist schier unbegrenzt und verspricht eine vielfältige, Erfolg versprechende Umsetzung der Wünsche der Unternehmensleitung.

Teilweise wird mit den Mitarbeitern selbst gearbeitet (in, dem Forumtheater ähnlichen Produktionen), häufiger aber spielen professionelle Schauspieler stellvertretend für die Mitarbeiter. Vermutlich sind die Mitarbeiter dazu auch teilweise emotional nicht in der Lage, wenn die angespannte Situation im Betrieb belastend wirkt.

Unternehmenstheater ist ein rein kommerzielles Theater, welches anbietet, bei unternehmerischen Konflikten unterstützend einzugreifen. Es aber auch durchaus kritisch zu hinterfragen, da es - engagiert durch die Unternehmensleitung - auch ausschließlich dessen Interessen vertritt. Und ob es auf die Befindlichkeiten der Mitarbeiter Rücksicht nimmt, oder manipulativ arbeitet, kann nicht gewährleistet werden.

### **2.3.2 Kick-off Veranstaltung**

Eine weitere Möglichkeit besteht darin das Unternehmenstheater bei einer Kick-off Veranstaltung, für die Einleitung eines Veränderungsprozesses, einzusetzen.

Der Begriff „Kick Off“ stammt ursprünglich aus dem American Football bzw. aus dem Rugby-Sport.

“A kickoff occurs at the start of each half and before each overtime (in the National and Arena Football Leagues). It is also traditionally decided by a coin toss at the beginning of each game carried out by the referee.”<sup>27</sup>

Dabei geht es um die möglichst präzise, schwungvoll ausgeführte Bewegung. Erschwerend kommt hinzu, dass durch die eigenwillige Form des Balles, eine

---

<sup>27</sup> [http://en.wikipedia.org/wiki/Kickoff\\_\(American\\_football\)](http://en.wikipedia.org/wiki/Kickoff_(American_football)); Eingesehen am 4.1.09

exakte Vorhersage, bezüglich der Landung, nicht möglich ist. Dennoch kann ein Kick off ein wertvoller Schritt zum Touchdown sein.

Wie bei jeder Form von Unternehmenstheater, ist es auch in diesem Fall wichtig die Mitarbeiter zu involvieren, den Diskussionsprozess anzuregen und es nicht bei der ersten Euphorie zu belassen, sondern die gewonnenen Einsichten und Energien zu nutzen, sonst besteht die Gefahr, dass die Aufführung lediglich als einmaliges, unterhaltendes Event abgelegt und vergessen wird.

### **2.3.3 Erprobung neuer Verhaltensweisen**

Das Hauptpotenzial des Unternehmenstheaters sehe ich darin, dass neue Verhaltensweisen und Strategien ausprobiert werden können und zwar so lange, bis es unter den Mitwirkenden eine Übereinstimmung, in der zu setzenden Handlungsweise gibt. Ich sehe darin einen immensen Vorteil gegenüber jeder Form von Meetings, Tagungen, Konferenzen – also verbaler Kommunikation von Unternehmen, sei es in der Managementebene um Strategien festzulegen, oder anderen Mitarbeitergruppen bei der Bewältigung der täglichen Zusammenarbeit zu dienen.

Dabei ist das Forumtheater als Methode besonders geeignet, welche im Kapitel „Methoden des Unternehmenstheaters“ noch detaillierter beschrieben wird. Schlüsselszenen werden von Schauspielern (mit Reflexion der Sichtweise der betroffenen Mitarbeiter) dargestellt und so lange verändert, bis es zu einem Einvernehmen in der Vorgehensweise unter den Mitarbeitern kommt. Dabei können die Mitwirkenden die Szene so oft unterbrechen und auch selbst kurzfristig die Rolle übernehmen, wie es für die Lösung des Problems erforderlich ist. Neue Verhaltensstrategien können ungestraft und ohne negative Folgen für das Unternehmen ausprobiert werden.

### **2.3.4 Schlusspräsentation bei Veranstaltungen**

Wenn das Unternehmenstheater als Schlusspräsentation einer Veranstaltung angedacht ist, muss dies bereits von Anfang an eingeplant sein. Es bietet die Möglichkeit, die Ergebnisse des Tages zusammenzufassen und einen Impuls zu

---

setzen und wird mit dem Gedanken verbunden, das Gehörte auch unter anderen Mitarbeitern, die nicht an der Veranstaltung teilgenommen haben, weiterzuverbreiten und zum Thema für weitere Diskussionen im Betrieb zu machen.

### 2.3.5 Unterstützung des Diversity Managements

„Einzeln sind wir nur Worte, zusammen sind wir ein Gedicht“<sup>28</sup>

ist ein oft strapaziertes Zitat von Georg Bydlinski, einem österreichischen Lyriker, welches den Sinn dieser Unternehmensstrategie erkennen lässt.

**Diversity Management** bedeutet wörtlich übersetzt Management der Vielfalt und hat die Aufgabe, im Fall eines Unternehmens, diese soziale Vielfalt gut und effektiv zu nutzen. Diversity Management hat seinen Ursprung in der amerikanischen Frauenrechts- und Bürgerrechtsbewegung der 1960er Jahre.<sup>29</sup> Dahinter steht aber mehr als eine neue Unternehmensphilosophie, mehr als die Akzeptanz der „[...] äußerlich wahrnehmbaren Unterschiede, von denen die wichtigsten Geschlecht, Ethnie, Alter und Behinderung sind und [...] subjektive Unterschiede wie die sexuelle Orientierung, Religion und Lebensstil.“<sup>30</sup>

Diversity Management ist seit dem Ende der 1990er Jahre auch ein Qualitätsmerkmal und ist immer häufiger Voraussetzung bei öffentlichen Ausschreibungen. Zusätzlich sind in Österreich (der EU) die Gleichbehandlungsrichtlinien der EU von 2002 und das Gleichbehandlungsgesetz aus dem Jahre 1979 einzuhalten.

Im Jahre 2015 wird jede dritte erwerbstätige Person über 50 Jahre alt sein. Die Anzahl der Mitarbeiter unter 30 Jahre nimmt stetig ab. Bei der Rekrutierung junger Arbeitskräfte wird es zur betriebswirtschaftlichen Notwendigkeit dem Diversity Management zu folgen, um potenzielle Bewerber anzusprechen.

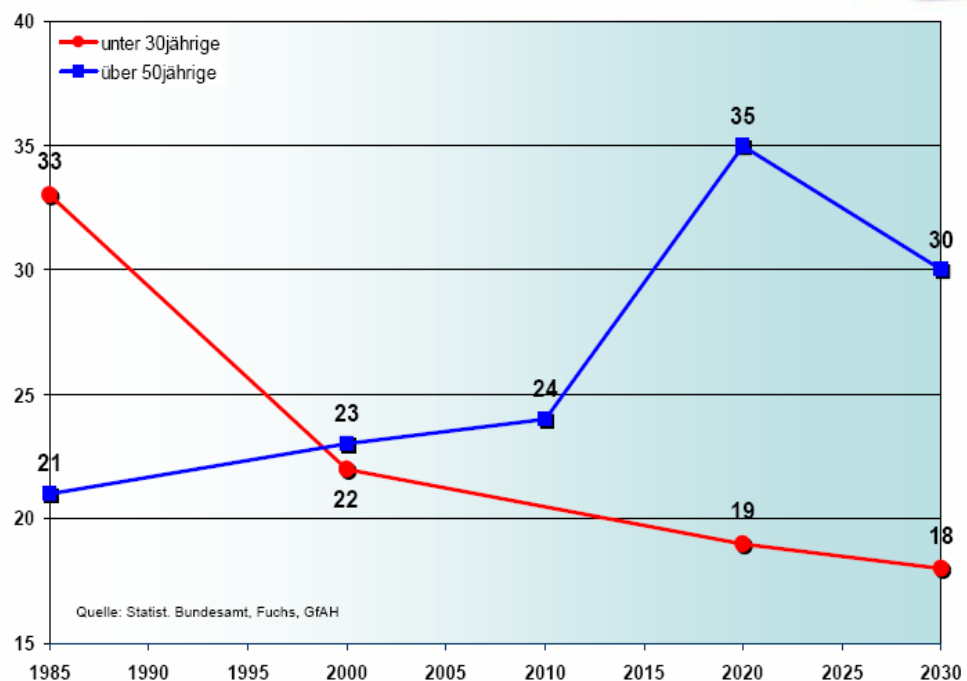
---

<sup>28</sup> <http://wiki.comanitas.com/index.php/wiki.comanitas.com:Portal>; Eingesehen am 03.04.2009

<sup>29</sup> Vgl. [http://de.wikipedia.org/wiki/Diversity\\_Management](http://de.wikipedia.org/wiki/Diversity_Management) ; Eingesehen am 03.01.2009

<sup>30</sup> Vgl. [http://de.wikipedia.org/wiki/Diversity\\_Management](http://de.wikipedia.org/wiki/Diversity_Management) ; Eingesehen am 03.01.2009

Das folgende Diagramm beinhaltet Daten, die sich auf Deutschland beziehen, sie sind aber auch für Österreich zukunftsweisend.



**Abb. 1** Entwicklung der Erwerbstätigen in Deutschland, Altersschere<sup>31</sup>

Eine Negierung der neuen Bedingungen führt zu höheren Personalkosten und fördert lediglich die Fluktuation der Mitarbeiter, dem wertvollsten Kapital eines Unternehmens. Diversity Management drückt eine besondere Wertschätzung gegenüber jedem einzelnen Mitarbeiter aus, erkennt und fördert den Nutzen der Vielfalt für das Unternehmen.

Das Unternehmenstheater bietet hier die Möglichkeit als Teil des Diversity Managements z.B. in Betrieben mit einem hohen Anteil an MitarbeiterInnen mit Migrationshintergrund, ein Umdenken im Unternehmen einzuleiten, einen Prozess in Gang zu setzen, der das vorhandene Potential der unterschiedlichen Mitarbeiter für den Betrieb zu nutzen weiß, aber auch Karrieremöglichkeiten für die MigrantInnen aufzeigt und dadurch einer Personalfluktuaton entgegenwirkt.

<sup>31</sup> Quelle: Stat. Bundesamt; Fuchs, GfAH in: Krause, Michael: Arbeit von morgen heute gestalten; NRW-Modellprojekt AGE-Management im KMU, Transferveranstaltung, Recklinghausen, 2007, S.4

## 2.4 Begriffsdefinitionen des Unternehmenstheaters

Definitionen für das Unternehmenstheater werden vorwiegend von der Wirtschaftswissenschaft angeboten, wie von Schreyögg, der von bedarfsorientierter Theaterarbeit im Unternehmen spricht und nicht von Unternehmenstheater.

Für Georg Schreyögg müssen folgende vier Kernelemente dafür vorhanden sein:

- eine Aufführung mit theatralischen Mitteln in einem ästhetischen Raum (mit Unterscheidung von Publikum und Schauspielern)
- der Inhalt der Aufführung muss aus dem Unternehmensalltag stammen
- die Zuschauer sind die Belegschaft, oder ein Teil von ihr
- die Aufführung verfolgt einen ganz speziellen Zweck im Sinne des Auftraggebers

Die Definitionen für das Unternehmenstheater sind sehr unterschiedlich und weitläufig, wie auch jene von Stefan Meisiek, bei dem alle Theatertechniken, die Veränderungen in Organisationen fördern, hier darunter fallen.

Meisiek verwendet auch den Begriff *situation drama* – eine Begriffsvervielfältigung laut Hüttler, die das Forschungsfeld mit dieser wahllosen Benennung weiter vergrößert.<sup>32</sup>

Feierlichkeiten oder Jubiläen gelten als reine Unterhaltung und zählen für die genannten Autoren nicht zum Unternehmenstheater – im Gegensatz zu den Unternehmenstheater-Anbietern, die diese Sparte sehr wohl dazu zählen. Wenn ein neues Produkt eingeführt werden soll oder eine neue Corporate Identity, ist dies zum bedarfsorientierten Theater zu zählen, nicht aber nach Schreyögg's Definition des Unternehmenstheaters. Hüttler meint Unternehmenstheater ist hauptsächlich als ein Instrument des Change Managements zu sehen. Inhalt des Unternehmenstheaters sind die Veränderungsprozesse im Unternehmen selbst.<sup>33</sup>

---

<sup>32</sup> vgl. Michael Hüttler: Unternehmenstheater – vom Theater der Unterdrückten zum Theater der Unternehmer? Diss., Fakultät für Human- und Sozialwissenschaft, Universität Wien 2003, S.17

<sup>33</sup> vgl. Michael Hüttler: Unternehmenstheater – vom Theater der Unterdrückten zum Theater der Unternehmer? Diss., Fakultät für Human- und Sozialwissenschaft, Universität Wien 2003, S.19



## 2.5 Grundtypen des Unternehmenstheaters

Christian Sprute unterscheidet in seiner Diplomarbeit sechs Grundtypen des Unternehmenstheaters, lehnt sich aber an die Einteilung von Schreyögg an:

- Unternehmenstheater mit professionellen Schauspielern (entspricht Schreyögg's Unternehmenstheater)
- Repertoire-Theater (wie das Theater von der Stange)
- Mitarbeiter- und Managementtheater (entspricht dem Mitarbeitertheater)
- Businesskabarett (Kabarett mit betriebsspezifischen Inhalten)
- Improvisiertes Unternehmenstheater (mit Interaktion mit dem Publikum nach bestimmten Improvisationstechniken)
- Mitspiel- und Werkstatt-Theater (angelehnt an Boals Forumtheater)

Sprute ordnet die letzte Form allerdings nicht wie Schreyögg dem Improvisationstheater zu, da es nicht theaterpädagogischen Kriterien folgt, sondern eine problemorientierte Arbeitsweise mit pädagogischen und psychologischen Zielen verfolgt und dies beim Improvisationstheater fehlt.<sup>34</sup>

---

<sup>34</sup> vgl. Christian Sprute: Das Interventionspotential des Unternehmenstheater in der Organisationsberatung, Oldenburg 2000, S. 135 zitiert in Hüttler Michael: Unternehmenstheater – vom Theater der Unterdrückten zum Theater der Unternehmer? Diss., Fakultät für Human- und Sozialwissenschaft, Universität Wien 2003, S.24

Stefanie Teichmann (eine Schülerin von Schreyögg) übernimmt dessen Einteilung mit geringfügigen Veränderungen und hat ebenfalls 6 Basistypen aufgezählt:

**Tabelle 5:** Basistypen des Unternehmenstheater nach Teichmann<sup>35</sup>

Beobachtung	Schlüsselfertiges Theater	Inszenierung	von der Stange (unternehmens- übergreifend)
	Maßgeschneidertes Theater		(unternehmens- spezifisch)
	Clownanalyse	Improvisation	Clownfigur reflektiert Probleme der Mitarbeiter
Verbalaktion	Improvisation auf Zuruf		hat Einfluss auf das Bühnengeschehen
Bühnenaktion	Mitarbeitertheater		eine Gruppe von Mitarbeitern spielt für eine andere Gruppe
	Mitspieltheater		einer (einige) der Mitarbeiter spielen mit, das Publikum greift ebenfalls in das Geschehen ein

Teichmanns Einteilung folgt der Zielgruppenpartizipation und wird der Inszenierung oder Improvisation zugeordnet.

<sup>35</sup> vgl. Stefanie Teichmann: Unternehmenstheater zur Unterstützung von Veränderungsprozessen. Wirkung, Einflussfaktoren, Vorgehen, Diss., Wiesbaden 2001, S. 4

Bei der Beobachtung und Verbalaktion wird mit professionellen Schauspielern gearbeitet. Die Bühnenaktion findet mit Mitarbeitern des Unternehmens oder Laien mit professioneller Anleitung statt.<sup>36</sup>

Schreyögg und Teichmann vertreten die Meinung, dass sich Unternehmenstheater hauptsächlich auf maßgeschneidertes Theater beschränkt und eingesetzt wird. Diese Ansicht wird von Hüttler nicht geteilt. Die Begriffe wurden teilweise aus dem Französischen übersetzt und klingen holprig (z.B. schlüsselfertiges Theater – Theater nach Maß).

Eine sehr einfache Einteilung bietet das Schema von Amelie Funcke und Maria Havermann-Feye, die bei den zahlreichen Varianten des Unternehmenstheaters mit drei Kategorien ihr Auslangen finden.

- Proaktives Theater
- Integratives Theater
- Interaktives Theater
- 

Das Proaktive Theater bietet inszenierte Aufführungen von Darstellern, die nicht aus Mitarbeitern des Unternehmens bestehen und ist auf ein bestimmtes Zielpublikum gerichtet. Es dient der Informationsvermittlung und wird gerne verwendet, um Leitlinien des Unternehmens darzustellen.

Das Integrative Theater deutet bereits mit seiner Bezeichnung eine Integration der Mitarbeiter in das Bühnengeschehen an. Sie sind von Anfang an in die Planung, Ideenfindung und Umsetzung integriert, die vorwiegend zu kurzen szenischen Darstellungen bei Seminaren oder Präsentationen führt.

Das Interaktive Theater arbeitet mit Profischauspielern, lässt aber im zweiten Durchgang dem Publikum die Möglichkeit zu Unterbrechungen des Stückes.

---

<sup>36</sup> vgl. Stefanie Teichmann: Unternehmenstheater zur Unterstützung von Veränderungsprozessen. Wirkung, Einflussfaktoren, Vorgehen, Diss., Wiesbaden 2001, S. 12ff. zitiert in Hüttler Michael: Unternehmenstheater – vom Theater der Unterdrückten zum Theater der Unternehmer? Diss., Fakultät für Human- und Sozialwissenschaft, Universität Wien 2003, S.24

Durch Zurufe wird die Handlung gestoppt, Veränderungen der Handlung können auf der Bühne vorgenommen werden.<sup>37</sup>

Urs Eisenbart und Urs Franzini beschreiben in ihrer gemeinsamen Diplomarbeit das Interventionstheater, eine Form des Unternehmenstheaters, das vorwiegend in der Schweiz angeboten wird und als Begriff bis dahin noch nicht in wissenschaftlichen Arbeiten wieder zu finden war. Interventionstheater wäre bei der Einteilung nach Teichmann, sowohl der Inszenierung, als auch der Improvisation zuzuordnen und wird bei den folgenden Unternehmenstheaterformen noch näher beschrieben.<sup>38</sup>

Unternehmenstheateranbieter, die mit Improvisationstechniken arbeiten, beziehen sich auf Keith Johnstone, der von 1956 bis 1966 als Dramaturg am Royal Court Theatre in London gearbeitet hat, an der Royal Academy of Dramatic Art bis 1971 unterrichtete und später in Calgary (Kanada) an der Universität Vorlesungen hielt und das Loose Moose Theatre leitete. Von ihm stammen mehrere populäre Publikationen zum Improvisationstheater, die bekanntesten, der von ihm neu entwickelten Formen des Improvisationstheaters sind: Theatersport, Gorilla Theatre<sup>TM</sup> und Micetro Impro© (auch unter der Bezeichnung Maestro oder Champignon).<sup>39</sup>

Theatersport ist ein unterhaltsamer Wettbewerb, bei dem Schauspieler auf Stichwörter des Publikums improvisieren. Der Schlagfertigste, Originellste wird zum Sieger des Wettstreites erklärt. Diese Methode ist auch ein gutes Persönlichkeitstraining, man verliert die Angst des angestarrt Werdens, entwickelt die Fähigkeit Geschichten zu erzählen, etc.

Beim Gorilla Theatre<sup>TM40</sup> ist abwechselnd einer der Schauspieler oder Regisseur, seine Leistung wird bewertet.

---

<sup>37</sup> vgl. Amelie Funcke/Havermann-Feye Maria: Training mit Theater, Bonn 2004, S. 109 f

<sup>38</sup> vgl. Urs Eisenbart/Urs Franzini: Interventionstheater, Diplomarbeit, Teil A, SELF – Schule für Erwachsenenbildung, Bern 2005, S.27

<sup>39</sup> vgl. <http://www.keithjohnstone.com/main.aspx?id=63>; Eingesehen am 09.04.2009

<sup>40</sup> Beim Gorilla Theatre wird dem Regisseur bei Erfolg eine Banane als Preis in Aussicht gestellt, für schlechte Leistungen erhält man eine unangenehme Aufgabe zu lösen, vgl. <http://www.forum-improvisation.de/loose-moose-theatre-company>; Eingesehen am 10.04.2009

Micetro Impro<sup>®</sup> ist ein Ausscheidungswettbewerb, bei dem Punkte an die Schauspieler vergeben werden. Der letzte Spieler wird zum Maestro gekürt.

Leicht erkennbar ist bei diesen Methoden, dass es sich immer um eine Art Wettkampf handelt, mit Verlieren und Gewinnern und auf ein besseres Funktionieren der Teilnehmer (also Mitglieder einer Gesellschaft) ausgerichtet ist. Auch wenn die Grundintention von Johnstone vielleicht eine andere war, kommt er mit seinen Methoden dem Business Theatre (und den Wirtschaftstreibenden) sehr entgegen, bei der Schaffung eines Menschen, der den reibungslosen Ablauf eines Betriebes gewährleistet.

In den 1970-er Jahren des 20. Jahrhunderts wurde von Jonathan Fox das Playbacktheater – eine moderne Form des Stegreiftheaters entwickelt. Deutlich erkennbar hat das Playbacktheater mit seinem Schwerpunkt in der Improvisation, seine Wurzeln in Morenos Psychodrama und Boals Unsichtbarem Theater.

Im Unternehmenstheater werden häufig alltägliche, durch nicht alltägliche Körpertechniken ersetzt. Alltägliche Techniken sind Bewegungen, die nicht mehr intensiv wahrgenommen werden können, weil sie automatisch ausgeführt werden, wie Sitzen, Stehen, Gehen, etc.

Diese Bewegungen sind im Gegensatz zu den nichtalltäglichen Körpertechniken wenig energieaufwendig und unbewusst. Die vom Schauspieler ausgeführten Bewegungen sind bewusster und mit einem wesentlich höheren Energieverbrauch verbunden. Automatismen des täglichen Lebens werden hinterfragt und in übertriebener Form ausgeführt. All dies sind auch charakteristische Merkmale beim Unternehmenstheater.

### **2.5.1 Inszenierte und Improvisierte Aufführung**

Bei Schreyögg findet man vier Basistypen des Unternehmenstheaters für inszenierte und improvisierte Aufführungen:

#### **Inszenierte Aufführung**

- Unternehmenstheater (professionelles Theater)
- Theater von der Stange
- Mitarbeitertheater
- Konfektioniertes Laientheater

Absteigend von Typ 1 – 4 ist darunter sehr professionelles und stark an das Unternehmen angepasstes (maßgeschneidertes) Theater bis zum Laien-Theater mit geringer Professionalisierung zu verstehen. Der Typ 1 und 2 wird von echten Schauspielern dargeboten, Typ 3 arbeitet mit Mitarbeitern des Unternehmens (aber einem Profi-Regisseur), bei Typ 4 wird nur mit Laien gespielt.

### **Improvisierte Aufführung**

Die improvisierte Aufführung wird von Schreyögg ebenfalls in vier Typen unterteilt:

- Improvisiertes Theater
- Standardimprovisation
- Mitspieltheater
- Improvisiertes Lientheater

Wieder ist ein Abfall der Professionalität und betrieblichen Adaption von Typ 1 – 4 zu verzeichnen. Wobei bei der Standardimprovisation ein hoher professioneller Standard und niedrige Anpassung vorliegt, beim Mitspieltheater hohe betriebliche Spezifität.

Improvisation auf Zuruf ist ebenfalls möglich – innerbetriebliche Probleme werden umgehend auf der Bühne umgesetzt.

Mitspieltheater bietet den Mitarbeitern die Möglichkeit, direkt als Laiendarsteller ein Problem szenisch darzustellen. Die Lösung des Konflikts wird mit aktiver Hilfe des Publikums bewirkt. Es kann so lange geprobt (improvisiert) werden, bis eine Lösung gefunden wird (angelehnt an Augusto Boals Forumtheater).<sup>41</sup>

Laut Schreyögg sind nur die Typen 1 und 2 seiner Unternehmenstheater-Definition entsprechend.

Das bereits erwähnte, vorwiegend in der Schweiz angebotene **Interventionstheater**, orientiert sich stark am Forumtheater nach Augusto Boal,

---

<sup>41</sup> vgl. Georg Schreyögg: Definition und Typen des bedarfsorientierten Theatereinsatzes in Unternehmen in: Georg Schreyögg/Robert Dabitz (Hrsg.): Unternehmenstheater: Formen – Erfahrungen – erfolgreicher Einsatz, Wiesbaden 1999, S. 21

ist verwandt mit der themenorientierten Improvisation TOI und dürfte erstmals ab 1985 im Tagungs- und Bildungsbereich eingesetzt worden sein.

Es dient dem Zweck, neue Verhaltens- oder Handlungsweisen zu testen und wird gerne bei Fortbildungsveranstaltungen angewandt. Es ist Mitspiel-, aber vorwiegend Mitarbeitertheater, wird bei einer Inszenierung immer von Laienschauspielern aus dem Unternehmen erarbeitet. In seinem darauf folgenden Improvisationsteil bietet es die Möglichkeit, durch Zurufe aus dem Publikum das Geschehen zu verändern, in die Handlung einzugreifen, mit Stopprufen Unterbrechungen zu erzwingen.

Das Interventionstheater wird von Franzini und Eisenbart als Weiterentwicklung Boals Forumtheaters angesehen und dient oft als unterstützende Maßnahme schwierige Sachverhalte zu kommunizieren, oder ist eine Intervention im Bildungsprozess einer Organisation. Die Autoren meinen, „[...] dass es sich beim IT um eine typenübergreifende Form bedarfsorientierten Theaters handelt, die komplex zu handhaben ist, jedoch viel Potenzial in sich birgt.“<sup>42</sup>

## **2.6 Arbeitsprozesse des Unternehmenstheaters**

Ein idealer Arbeitsvorgang nach Schreyögg läuft in folgender Reihenfolge ab:

- Auftragserteilung
- Recherche
- Schreiben des Stückes
- Inszenierung
- Aufführung
- Nacharbeit

Diese Reihenfolge entspricht am ehesten dem maßgeschneiderten Unternehmenstheater, wobei die Nacharbeit mit Reflexion einen wesentlichen Punkt im Unternehmenstheater darstellt, da andernfalls die Wirkung des Unternehmenstheaters in Frage gestellt werden kann. Es ist viel

---

<sup>42</sup> Urs Eisenbart/Urs Franzini: Interventionstheater, Diplomarbeit, Teil A, SELF – Schule für Erwachsenenbildung, Bern 2005, S.29

Abstimmungsarbeit mit der Unternehmensführung notwendig, besonders in der Phase der Inszenierung und der Proben. (Die Texte werden ebenfalls zur Freigabe der Unternehmensführung vorgelegt.)



### **3 Wegbereiter der Methodenvielfalt des Unternehmenstheaters**

Die Anbieter des Unternehmenstheaters berufen sich gerne auf Theatertheorien des 20. Jahrhunderts, vorwiegend mit pädagogischen und therapeutischen Ansätzen. Die wichtigsten Vertreter sind Augusto Boal und Paulo Freire, sowie Jakob Moreno, Keith Johnstone oder Erving Goffmann.

Im Unternehmenstheater werden vorwiegend Modelle verwendet, die zum überwiegenden Teil von diesen Personen übernommen wurden, also keine revolutionären Neuerfindungen darstellen. Unternehmenstheater sollte deshalb auch aus theaterwissenschaftlicher Sicht betrachtet werden und nicht nur mit wirtschaftswissenschaftlichen Überlegungen, die Wirkung auf Organisationen und einer möglichen positiven Beeinflussung auf innerbetriebliche Abläufe von Betrieben betrachtet werden.

Im Vordergrund steht die Aktivierung des Zuschauers, man versucht Zusammenhänge verständlich zu machen, Empfindungen zur Erkenntnis wachsen zu lassen. Der veränderliche und veränderte Mensch steht im Mittelpunkt der Betrachtung und wird als Prozess wahrgenommen, die Spannung liegt im Weg der Veränderung.

#### **3.1 Pädagogik der Unterdrückten**

Paulo Freire, ein brasilianischer Pädagoge, lieferte ungewollt mit seinen Überlegungen zur Pädagogik der Unterdrückten, die Basis für das bedarfsorientierte Theater. Seine Tätigkeit in der Erwachsenenbildung gegen Ende der 1940er Jahre, ließ ihn eine Methode für die Arbeiter und Landbevölkerung Brasiliens entwickeln, die sie aufforderte

„[...] ihre soziale, politische und kulturelle Umwelt kritisch zu betrachten und zu analysieren: die Pädagogik der Unterdrückten.“<sup>43</sup>

---

<sup>43</sup> Michael Hüttler: Unternehmenstheater – vom Theater der Unterdrückten zum Theater der Unternehmer? Diss., Fakultät für Human- und Sozialwissenschaft, Universität Wien 2003, S.112.

Er beeinflusste die Pastoral Social - die Möglichkeiten der Armen in allen Bereichen des pastoralen Handelns zur Geltung zu bringen, die Theologie der Befreiung Lateinamerikas (den Aufstieg der „Würdelosen“ zu „Menschen“). Als „linker“ Revolutionär zitierte er anfangs häufig Karl Marx, Fidel Castro, Mao Tse-Tung. Die Alphabetisierungszirkel Südamerikas arbeiten nach seiner Methode. Nach seiner Inhaftierung 1964 und einem langjährigem Exil, konnte er erst 1980 wieder in seine Heimat zurückkehren, wo er Mitbegründer der Partei der Arbeiter (PT) wurde.

Im Mittelpunkt stand für Freire die Würde des Menschen. Die freie Handlungsfähigkeit ist Basis, auf die Umgebung verändernd einwirken zu können. Diese blieb großen Teilen der Bevölkerung verwehrt. Armut und Ausbeutung zwang die Bauern und Arbeiter zu Handlungsmustern, die lediglich dem Überleben dienten. Man wurde oft zum Mitläufer und Opportunisten. Er sah nur in der Förderung der Bildung den Weg zur freien Handlungsfähigkeit, wobei die Regierung keineswegs an der Alphabetisierung und Bildung der Bevölkerung interessiert war, da diese Schichten so wesentlich leichter zu führen waren, und diese mit ihrer Passivität nichts entgegen zu setzten hatten.

Freire formulierte zwei gegensätzliche Erziehungsmethoden, die **depositäre** und **problemformulierende** Erziehung.

Die depositäre (systemerhaltende) Erziehung folgt dem so genannten Bankier Konzept, welches wie ein Konto im Kopf des Schülers vorstellbar ist, auf das regelmäßig eingezahlt wird und auf die Aufnahme von Wissen beschränkt ist. Dieses System unterdrückt die kreativen Kräfte, gegenwärtige Situationen werden leichter akzeptiert, die Unterdrückten werden dominiert.

Im Gegensatz dazu steht die problemformulierende Erziehung. Die jeweilige Situation des Menschen wird als Problem formuliert, mit dem Bewusstsein über die Lage, in der man sich befindet, Denkanstöße zur Veränderung werden gegeben. Unterdrückungsmechanismen werden bewusst gemacht.

### **3.2 Thematische Untersuchung**

Um alle Aspekte der Realität wahrnehmen zu können, die von den Unterdrückten nur punktuell erfasst wird und deshalb nicht ausgedrückt werden kann, werden die signifikanten Probleme von Außenstehenden geortet und in kodierter Form (Theateraufführung) wiedergegeben. Eine gemeinsame Analyse und Dekodierung lässt ein kritisches Verhalten bei ähnlichen, zukünftigen Situationen zu.

Dieser Weg erfolgt in mehreren Phasen, vom Sammeln der Themen (z.B. Erfassen der Lebensbedingungen, Sprache, Beziehungen), dem Kodieren und dadurch Abstrahieren, dem gemeinsamen Dekodieren und schließlich dem Erkennen der Realität, einer neuen Sichtweise, welche erst Veränderung möglich macht.

Dieser Prozess des Dekodierens und Erkennens der Realität ist der Kernpunkt einer jeden bedarfsorientierten Theateraufführung<sup>44</sup>. Transportiert werden die kodierten Themen über verschiedene Kommunikationswege, wie Theateraufführungen, Photographien, oder andere theatrale Methoden, wie sie auch von Boal eingesetzt wurden.

Die ständige Einbeziehung der Person ist zwingend erforderlich, alles andere würde den Zuschauer in eine passive Rolle zwingen, der Prozess wäre ein aufgezwungener und könnte nicht befreiend wirken. Hier muss auch festgehalten werden, dass eine ehrliche Pädagogik der Unterdrückten niemals von den Unterdrückten selbst ausgehen kann.

Dieser Grundgedanke steht im klaren Gegensatz zum Unternehmenstheater, welches sich dieser Methoden bedient, um die eigenen Ziele, getarnt durch Theaterarbeit, zu Lasten der Mitarbeiter, durchzusetzen.

### **3.3 Theater der Unterdrückten von Augusto Boal**

Augusto Boal baute auf Freire's Grundgedanken auf und entwickelte daraus das Theater der Unterdrückten, um die Möglichkeiten der Befreiung aus der Unterdrückung zu proben.

---

<sup>44</sup> Michael Hüttler: Unternehmenstheater – vom Theater der Unterdrückten zum Theater der Unternehmer? Diss, Fakultät für Human- und Sozialwissenschaft, Universität Wien 2003, S.118.

Er leitete nach seinem Studium von 1956 bis 1971 (Gefangennahme durch die Militärregierung) das Teatro de Arena de São Paulo. In Brasilien, wie in anderen Staaten Südamerikas arbeiteten Alphabetisierungsgruppen in Großstädten am Stadtrand - den Favelas.

Boal veranstaltete dort und im ländlichen Raum Straßenaktionen und Agitationsstücke. Später wurden Probleme aufgegriffen, die die örtliche Bevölkerung beschäftigte und in Collagen mit Musikbegleitung vorgeführt.

1971 kam Boal über sein Exil in Argentinien nach Lissabon und Paris, wo er einen Lehrstuhl an der Universität Sorbonne übernahm und 1979 das Zentrum zum Studium und zur Verbreitung aktiver Ausdruckstechniken Centre d'études et de diffusion des techniques actives d'expression (CEDITADE) gründete, welches ab 1985 Zentrum des Theaters der Unterdrückten und 1987 in Forumtheater umbenannt wurde.

Nach seiner Rückkehr nach Brasilien wurde er Stadtverordneter im Stadtrat von Rio de Janeiro für die Partei der Arbeiter PT und setzte seine Theaterarbeit aktiv bei der Ausarbeitung von Gesetzen ein. Mit seinem Volkstheater wollte Boal den Zuschauer aus der passiven Rolle befreien und zu einem Protagonisten und Subjekt entwickeln lassen. Seiner Auffassung nach sollte Theater

„[...] nicht nur mit der Vergangenheit beschäftigen, sondern ebenso mit der Zukunft.“<sup>45</sup>

Für ihn steht das Individuum im Mittelpunkt seiner Betrachtungen, mit seinen alltäglichen Problemen, die im europäischen, industrialisierten Raum etwas anders gelagert sind, als in seiner Heimat, die aber immer eine Form von Unterdrückung in sich birgt. Hier treten Wettbewerbsdruck, Leistungsfähigkeit, der Verlust von sozialer Sicherheit in den Vordergrund.

Nur durch aktive Kommunikation kann ein Bewusstsein der Unterdrückungsmechanismen hervorgebracht, eine Lösung erarbeitet werden. Es muss mit dem Zuschauer kontinuierlich gearbeitet werden, Distanz in der Betrachtung ist fehl am Platz. Dadurch fallen auch die Grenzen zwischen

---

<sup>45</sup> Augusto Boal: Theater der Unterdrückten. Übungen und Spiele für Schauspieler und Nicht-Schauspieler, 1989, S. 68

Schauspieler und Zuschauer, der zum Zu-Schauspieler wird und im agierenden Schauspieler mitspielt.<sup>46</sup>

Das **Statuentheater** (ein Thema wird mit dem eigenen Körper dargestellt) und das **Bildtheater** (eine Weiterentwicklung des Statuentheaters) sind Formen des nonverbalen Theaters. Beim Bildtheater wird durch ein **Realbild** zuerst die Wirklichkeit dargestellt, mit Hilfe des **Übergangsbildes** der Weg zum **Idealbild** gesucht.

„[...] Image theatre was born because my Peruvian students spoke forty-seven mother tongues [...] To understand them, I asked to make an image. One image of the real and one of their desires. Another image of how you can move from the real to the ideal.“<sup>47</sup>

Die Kommunikation über Körperbilder ermöglicht die Darstellung des Unaussprechlichen und ist häufig eine Vorbereitung auf das Forumtheater.

### 3.3.1 Forumtheater

Beim Forumtheater soll der Zuschauer in die Handlung eingreifen und diese ändern können. Mit dem Ruf „Stopp“ wird die Szene eingefroren, der Zuschauer wird zum Zu-Schauspieler und die Schauspieler greifen Zurufe oder Lösungsvorschläge des Publikums auf und setzen diese auf der Bühne um. Der Zuschauer kann auch die darzustellende Rolle übernehmen und selbst spielen und wird zu Schauspieler und Regisseur zugleich.<sup>48</sup>

---

<sup>46</sup> vgl. Augusto Boal: Der Regenbogen der Wünsche, Methoden aus Theater und Therapie, 1999S. 17ff.

<sup>47</sup> Augusto Boal: Hamlet and the Baker's Son. My Life in Theatre and Politics, London, New York, Routledge, 2001, S. 310

<sup>48</sup> Boals Forumtheater entstand nach einer Anekdote die Boal Walter Kosar bei einer persönlichen Begegnung in Wien erzählte wie folgt: Bei einer Theateraufführung ärgerte sich eine Frau aus dem Publikum sehr über den Handlungsverlauf auf der Bühne. Es wurde eine häusliche Szene dargestellt, mit einem „Macho“, der seine Frau herumkommandierte. Die Zurufe, dass es sich doch nur um Theater handelt, halfen nichts, Die Frau war nicht zu beruhigen, das Stück wurde von Boal abgebrochen. Er fragte sie, wie diese Szene denn besser darzustellen wäre. Diese war so aufgebracht, dass sie auf die Bühne ging, den Schauspieler ordentlich schlug, sich zum Tisch setzte und den Mann anfang herumzukommandieren und von ihm ein Bier verlangte. Boal war von der Umkehr der Handlung begeistert und soll aus dieser Begegnung das Forumtheater entwickelt haben. Mündliche Mitteilung aus dem persönlichen Interview mit Walter Kosar am 17.03.2008 in Wien.

Das Forumtheater ist die meistverbreitete Methode des Theaters der Unterdrückten, in Österreich arbeiten laut Hüttler etwa 20 Gruppen danach.

Unsichtbares Theater findet auf öffentlichen Plätzen statt. Dabei ist dem Publikum nicht bewusst, welche Rolle es dabei spielt. Die Zuschauer werden zu Handlungen provoziert. Bevorzugt werden Themen die Zivilcourage vom Zuschauer fordert.

Dabei handelt es sich nur scheinbar um Realitätsproben ohne Konsequenzen. Das eigene Handeln tritt unvermittelt in den Vordergrund, der eigene Erfahrungshorizont wird erweitert. Die Technik der Rahmenverschiebung, indem eine Szene ohne sichtbare Zeichen in den Alltag verschoben wird, kann man später bei Christoph Schlingensiefels politischem Aktionstheater, dass mit seiner assoziativen und inhaltlich nicht leicht erkennbaren Position, den Zuschauer zur Selbstüberprüfung zwingt und in einer abgewandelten Form bei den Story Dealern wieder finden.<sup>49</sup>

### **3.3.2 Legislatives Theater**

Das Legislative Theater stellt eine Weiterentwicklung des Forumtheaters dar und ist eine von Boal entwickelte Methode für große Gruppen, die über das Erproben von Veränderungen weit hinausgeht. Die von den Zuschauern und Schauspielern gemeinsam erarbeiteten Wünsche wurden protokolliert und in der Amtszeit von Boal, als Abgeordneter des Parlaments, in konkrete Gesetzesentwürfe aufgenommen. Von den 50 Anträgen dieser Art konnten 13 in Verwaltungsvorschriften umgesetzt werden.

### **3.3.3 Volkstheater aus der Sicht Augusto Boals**

Das Volkstheater wird von Boal in vier Kategorien eingeteilt. In die erste Gruppe fällt das Theater vom Volk für das Volk (ein Vertreter wäre hier das Agit-Prop Theater).

Die zweite Gruppe ist ein Volkstheater, das zwar aus der Perspektive des Volkes gemacht wird, aber auf eine andere Zielgruppe ausgerichtet ist. In der dritten Kategorie findet man eine populistische Theaterform aus einer Anti-Volks-

---

<sup>49</sup> Vgl. [www.schlingensief.com/](http://www.schlingensief.com/); Till Briegleb, Goethe Institut; Eingesehen am 25.01.2009

Perspektive. Boal spricht hier vom Theater der „dominanten Klasse“, die die öffentliche Meinung beeinflussen möchte (z. B. Broadway-Shows). Und schließlich Volkstheater der vierten Kategorie, das Zeitungstheater, welches gedruckte Informationen auf ihren Wahrheitsgehalt hin untersucht.<sup>50</sup>

Nach Boals Auffassung dient das Volkstheater nur dann dem Volk mit all seinen Widersprüchen, wenn es im Wandel der Zeit, auf dem Weg der Befreiung unterstützend agiert.

Hüttler erkennt im Unternehmenstheater ein Volkstheater der dritten Kategorie, „[...] ein Theater aus einer Anti-Volks-Perspektive, welches auf das Volk abzielt.“<sup>51</sup> Übersetzt auf das Unternehmenstheater ist es ein „[...] Theater aus einer Anti-Arbeitnehmerperspektive, welches auf die Arbeitnehmer zielt.“<sup>52</sup>

Das Theater der Unterdrückten wirkt von „unten“, den Arbeitern, Arbeitslosen, Menschen aus Armenvierteln, der Landbevölkerung. Beim Unternehmenstheater ist es genau umgekehrt. Es wird von „oben“ verordnet und ist Teil der Arbeit im Unternehmen.

„Ironischer Weise haben gerade Kräfte der Marktes in Boals Methoden ein Produkt gefunden, das dazu eingesetzt werden kann, die Arbeitnehmer, Konsumenten etc. den Wünschen der Unternehmer stärker anzupassen.“<sup>53</sup>

### **3.4 Jakob Levy Moreno**

Jakob Levy Moreno entwickelte in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts die Methode der Gruppenpsychotherapie, die als Grundlage für sein Theaterkonzept des Psychodramas anzusehen ist. Seine Methoden stammen aus den Bereichen Therapie, Religion und Theater, welche auch als wesentlicher Bestandteil bei

---

<sup>50</sup> Augusto Boal: Theater der Unterdrückten, Frankfurt/Main 1989, S 29

<sup>51</sup> Michael Hüttler: Unternehmenstheater – vom Theater der Unterdrückten zum Theater der Unternehmer? Dipl. A., Fakultät für Human- und Sozialwissenschaft, Universität Wien 2003, S.135.

<sup>52</sup> ebda S. 135

<sup>53</sup> Michael Hüttler: Unternehmenstheater – vom Theater der Unterdrückten zum Theater der Unternehmer? Diss., Fakultät für Human- und Sozialwissenschaft, Universität Wien 2003, S.136.

Ritualen von Naturvölkern bis in unsere Zeit zu erkennen sind. Seine fortschrittlichen Ideen für das Theater wurden in den 1960er Jahren des 20. Jahrhunderts vom experimentellen Theater erprobt und weiterentwickelt.

### 3.4.1 Stegreiftheater

Moreno gründete 1921 ein Stegreiftheater in der Maysedergasse Nr. 2 in Wien und arbeitete an seinem Theaterkonzept, welches gekennzeichnet war durch das

- Entfallen einer schriftlichen Stückvorlage,
- der Teilnahme der Zuschauer am Bühnengeschehen,
- Lösung der Bühnenkonflikte durch spontanes Handeln und Eingreifen des Publikums und der
- Auflösung des Bühnenraumes.<sup>54</sup>

Aus dem Spiel von Kindern entwickelte er seine Theorien der Spontaneität und Kreativität, die für ihn zu den Urphänomenen des Kosmos gehörten. Auch ist der Begriff der „**Soziometrie**“ – der Messung zwischenmenschlicher Beziehungen, auf ihn zurückzuführen. Seiner Meinung nach wird bei reduziertem eigenem Antrieb, dem Fehlen von Spontaneität, auf Stereotypen ausgewichen. Moreno unterteilt das Theater in **Konflikttheater** (Historisches Theater und Zuschauertheater), **Stegreiftheater** und **Weihetheater**.

Bei **Historischen Theater** bleibt das Publikum passiv und kann erst nach der Aufführung seinen Kommentar abgeben. Das Zuschauertheater lässt etwas mehr Spielraum durch ein mögliches Eingreifen der Zuschauer, z.B. in Form eines Chores, die Schauspieler bleiben aber Handlungsführer.

Beim **Stegreiftheater** kann sich der Spieler frei in die Handlung einbringen, der Zuschauer wird zum Zu-Schauspieler, der Zuschauerraum in ein Zuschautheater. Einer der Zuschauer wird mit der Führung betraut und so zum Zuschaudirektor. Moreno strebt im Stegreiftheater die Überwindung aller äußeren und inneren Hemmungen an.

Das **Weihetheater** ist eine Weiterführung des Stegreiftheaters. Man spielt sich selbst, tritt sich selbst gegenüber. Der Weiheraum ist das Private, das

---

<sup>54</sup> vgl. Brigitte Marschall: Ich bin der Mythe, Von der Stegreifbühne zum Psychodrama Jakob Levy Morenos, Wien, Köln, Graz, 1988, S. 49



Weihetheater dient der Befreiung von eigenen Ängsten, durch das kontrollierte Wiedererleben einer bestimmten Situation und dem selbst gewählten Ausgang.<sup>55</sup>

Spontaneität und Kreativität ermöglichen dem Menschen vorhandene Verhaltenmuster zu ändern. In bedrohlichen Situationen und zur Sicherung des kulturellen Erbes, ist man gewohnt auf „kulturelle Rollenkonserven“ zurückzugreifen. Moreno definiert Spontaneität als „Bereitschaft der Versuchsperson, so zu reagieren, wie es erforderlich ist“<sup>56</sup> und sieht sie als Vorbereitung auf freies Handeln. Fehlt die Bereitschaft beim Klienten zu handeln, wird die Spontaneität durch die Unterstützung der Gruppenmitglieder der „Hilfs-Ichs“ angeregt - „aufgewärmt“. Sein therapeutisches Konzept bedarf immer der Gruppe, im Gegensatz zur Psychoanalyse nach Freud, die auf das Individuum setzt. Moreno setzt sein Augenmerk mehr auf die soziale Beziehung zwischen den Menschen, als auf das Individuum selbst.

Ab 1925 beschäftigte sich Moreno nicht mehr ausschließlich mit dem Stegreiftheater, sondern verband dieses in Zukunft immer mit seiner therapeutischen Arbeit. Ihn beschäftigten die sozialen Strukturen der Gesellschaft, sein Augenmerk war auf den sozial isolierten Menschen gerichtet. Er erkannte, dass auch der sozial isolierte Mensch über Spontaneität verfügt und damit auch die Fähigkeit besitzt, unmittelbar und angemessen zu handeln.<sup>57</sup>

### 3.4.2 Psychodrama

Das von Moreno entwickelte Psychodrama (**Drama des Individuums**<sup>58</sup>) im Vergleich das Soziodrama (**Drama der Gruppe**<sup>59</sup>) entspricht einer, wie er sagt

---

<sup>55</sup> vgl. Jakob Levy Moreno: Das Stegreiftheater, 1924, S. 12

<sup>56</sup> Johnatan Fox (Hrsg.): Jakob Levy Moreno: Psychodrama und Soziometrie: essentielle Schriften. Köln, 2001, S. 80

<sup>57</sup> vgl. Andreas Heindl: Theatrale Interventionen. Von der mittelalterlichen Konfliktregelung mit Ritualen über die frühindustrielle Disziplinierung zur zeitgenössischen Aufstellungs- und Theaterarbeit in Organisationen und Unternehmen, Diss., Philologisch-Kulturwissenschaftlichen Fakultät der Universität Wien 2007, S. 162

<sup>58</sup> vgl. Andreas Heindl: Theatrale Interventionen. Von der mittelalterlichen Konfliktregelung mit Ritualen über die frühindustrielle Disziplinierung zur zeitgenössischen Aufstellungs- und Theaterarbeit in Organisationen und Unternehmen, Diss., Philologisch-Kulturwissenschaftlichen Fakultät der Universität Wien 2007, S. 154

<sup>59</sup> ebda S.154

**Tiefentherapie der Gruppe**<sup>60</sup> und geht weit über ein Abreagieren hinaus. Der Moment der Krise aus Alltagssituationen, wird im geschützten Bühnerraum dargestellt, die Beteiligten müssen bewusst auf diese reagieren. Moreno gibt dem Raum, in dem der Klient (der Protagonist) sein Trauma erlebt, eine neue Bedeutung. Moreno entlehnte einige Begriffe wie Protagonist, Antagonist und Katharsis dem antiken griechischen Theater.

Die Entwicklung zum Psychodrama ist der Weg vom kindlichen Spiel, über das Konfliktheater, Stegreiftheater, Weihetheater, welches im Rollenwechsel des Sozio- und Psychodrama mündet. Er mischt Elemente des Theaters mit seiner Arbeit in der Psychotherapie. Er verwendet die Begriffe „Rolle“, „Protagonist“, „Antagonist“ und „Katharsis“, die vom Theater stammen. Seine Spiegelmethode lässt ihren Ursprung schon in Märchen und Mythen erkennen, oder in Shakespeares Hamlet. Nach Heindl lässt sich die Doppelgänger methode auf Dostojewskijs Roman „Der Doppelgänger“ zurückführen.<sup>61</sup>

Entfernt vom anonymen Praxisraum, wird die Idee einer Psychotherapie des Raumes (der Bühne) durch das Psychodrama erstmals verwirklicht.

Der Protagonist (Patient/Klient) kann seine Konflikte auf die Bühne bringen. Angelehnt an den Begriff des Mehrwerts von Marx, bezeichnet Moreno diese Ebene der Realität „Surplus-Realität“. Hier können Mittel (wie der Rollentausch) angewandt werden, die über unsere Realität hinausgehen. Er spricht von „Kosmodynamik“ und sieht den Menschen als kosmisches Wesen, welches für das gesamte Universum verantwortlich ist.

Moreno institutionalisierte sein Psychodrama in Amerika und gründete das Psychodrama-Theater am St. Elisabeths Hospital in Washington D.C. und die „American Society for Group Psychotherapie and Psychodrama“ im Jahre 1942.

---

<sup>60</sup> Jakob Levy Moreno: Gruppenpsychotherapie und Psychodrama: Einleitung in die Theorie und Praxis, 1993, S. 76.

<sup>61</sup> Andreas Heindl: Theatrale Interventionen. Von der mittelalterlichen Konfliktregelung mit Ritualen über die frühindustrielle Disziplinierung zur zeitgenössischen Aufstellungs- und Theaterarbeit in Organisationen und Unternehmen, Diss., Philologisch-Kulturwissenschaftlichen Fakultät der Universität Wien 2007, S. 161

Fünf Elemente kennzeichnen die Methode des Psychodramas: Bühne, Protagonist (Patient), therapeutischer Leiter, die therapeutischen Hilfskräfte genannt „Hilfs-Iche“ und das Publikum. Moreno entwarf für das Psychodrama ein eigenes Bühnenkonzept.

„Einzelne Szenen und Nebenszenen sollen deutlich getrennt von der Hauptszene von den Teilnehmern betrachtet werden können. Sichtbarkeit, Abgegrenztheit und der Kreis als Grundform (Arenabühne) prägen den Entwurf. Einzelne Bühnenteile sind versenkbar und hebbar.“<sup>62</sup>

Der Kreis als Grundform lässt die Teilnehmer nicht nur die Szene verfolgen, sondern gibt auch den Blick auf die anderen Beobachter frei. Der definierte Bühnenraum ist auch eine geschützte Zone und exklusiv nur für Dramaleiter, Protagonist und die Gruppe für deren Darstellung vorbehalten. Der therapeutische Leiter ist zugleich Spielleiter und Therapeut. Die Hilfs-Iche (Hilfstherapeuten) haben mehrere Funktionen. Sie unterstützen den Therapeuten, den Patienten und fungieren auch als soziale Beobachter.

Der Patient (Protagonist) wählt sie zu Beginn aus. Von den **auxiliary egos** wird Einfühlungsvermögen und Rollenflexibilität verlangt, sie müssen bestimmte Rollen oder Funktionen übernehmen (Kulisse). Jeder Teilnehmer der Gruppe ist möglicher Protagonist oder Hilfstherapeut. Für das Gelingen des Arbeitsprozesses ist die ganze Gruppe verantwortlich. Die Gruppe repräsentiert die Außenwelt, analysiert das Geschehen, nimmt Anteil und erfährt dadurch eine ähnlich persönliche Katharsis, wie der Protagonist selbst.

Das zur Konfliktbewältigung dienende Spiel, führt durch Abreaktion und dem Ausleben der vergangenen Erlebnisse zur psychischen Befreiung.

Das Psychodrama lässt 3 Phasen erkennen: **Warm up** (Selbstdarstellung, Rollenwechsel und andere psychodramatische Methoden), **Action** - das Spiel

---

<sup>62</sup> Andreas Heindl: Theatrale Interventionen. Von der mittelalterlichen Konfliktregelung mit Ritualen über die frühindustrielle Disziplinierung zur zeitgenössischen Aufstellungs- und Theaterarbeit in Organisationen und Unternehmen, Diss., Philologisch-Kulturwissenschaftlichen Fakultät der Universität Wien 2007, S. 165

selbst (Inszenierung des Problems), **Sharing** – das Feedback der Gruppe, die Nachbearbeitung in Form von Gesprächen (Austausch des Erlebten). Das Sharing dient auch als Hilfe für die Beteiligten, aus dem Spiel wieder auszusteigen und in den Alltag zurückzufinden. Eine körperliche Beteiligung (z.B. Umarmung) ist hier kein Tabu und steht im Gegensatz zur klassischen Psychotherapie. Aus der Vielzahl von psychodramatischen Methoden sind zu erwähnen: Selbstdarstellung, Selbstverwirklichung, Selbstgespräch, therapeutisches Gespräch, Doppelgänger methode, Spiegelmethode, Rollentausch, Zukunftsprojektion, Hilfs-Welt-Methode, Spontane Improvisation.

Ziel der psychodramatischen Therapie ist die realistischere Einschätzung der Alltagssituationen im Leben des Patienten. Der Protagonist (Patient) und die Gruppe erleben im Spiel auf der Bühne das Geschehen nahezu so intensiv, wie in der Realsituation. Der Psychodramaleiter (Therapeut) greift notfalls in das Geschehen unterstützend, mit den oben erwähnten Techniken ein und ermuntert zu neuen Handlungs- und Sichtweisen, mit dem Ziel der Katharsis des Protagonisten und der Gruppe. Er ist für den Prozessablauf verantwortlich, schafft eine Atmosphäre des Vertrauens, stellt Beziehungen her und steuert konfliktzentriert auf die Bearbeitung der Probleme hin. Zu seinen Aufgaben gehört die Initiierung der Übergänge ebenso, wie das Moderieren des Feedbacks und er ist zugleich Trainer des Protagonisten.

Mit den ihm zur Verfügung stehenden Interventionstechniken wird der therapeutische Prozess in Gang gebracht, aufrechterhalten und beendet. Es wird zwischen **Initial-, Handlungs- und Abschlusstechniken** unterschieden.

Die **Initialtechniken**, welche auch eine hohe diagnostische Bedeutung haben, unterstützen das Vertrautwerden der Teilnehmer, machen spielbereit, reduzieren Widerstände bei den Teilnehmern. Rollentausch (man kann in die Rolle der Person schlüpfen, mit der man Kontakt aufnehmen möchte) und Doppeln (hier kann der Protagonist, wie in einem Spiegel, durch die Darstellung eines anderen Gruppenmitgliedes, sein eigenes Verhalten beobachten), zählen zu den **Handlungstechniken**, die das Spiel vorantreiben. **Abschlusstechniken** helfen Bilanz zu ziehen, ermöglichen einen Ausblick in die Zukunft.

Morenos Psychotherapie und Psychopathologie ist von der Freud'schen Psychoanalyse abweichend und schließt eine neue Auffassung von Zeit, Raum und Realität mit ein. Er kritisiert Freud insofern, als dass er sich zu intensiv mit der Vergangenheit des Klienten beschäftigt und wenig Augenmerk auf die „Dynamik der Gegenwart“<sup>63</sup> richtet.

Im Gegensatz zur Psychoanalyse, die wortlastig ist, steht in Morenos Psychodrama die Aktion im Mittelpunkt. Handeln erfordert Spontaneität, ermöglicht kreative Leistungen und führt zur Wahrheit. Im Psychodrama kann in der Surplus-Realität jede Rolle vom Klienten verkörpert werden.

„Die Funktion der Rolle besteht darin, daß sie von der sozialen Welt in das Unbewußte hineinreicht und diesem Gestalt und Ordnung verleiht.“<sup>64</sup>

Moreno selbst sagt, das „[...] Psychodrama ist die Methode, welche die Wahrheit der Seele durch Handeln ergründet.“<sup>65</sup>

und sieht darin eine wissenschaftliche Methode, welche die Wahrheit mit Hilfe dramatischer Methoden erforscht.

### 3.5 Das Sozialdrama von Victor Turner

Das von Victor Turner erstellte Modell des Sozialen Dramas mit seinem theateranthropologischen Ansatz wird ebenfalls im Unternehmenstheater verwendet.

Die vier Phasen des Modells sind **Bruch, Krise, Bewältigungsversuch, Reintegration oder Trennung**.<sup>66</sup>

Der zu Beginn stehende öffentliche Bruch, wird verursacht durch einen Verstoß gegen ein Gesetz, oder die gesellschaftliche Etikette. Dabei werden alte Strukturen in Frage gestellt, die in einer Krise münden, die auch zu offenen

---

<sup>63</sup> vgl. Johnatan Fox (Hrsg.): Jakob Levy Moreno: Psychodrama und Soziometrie: essentielle Schriften. Köln, 2001, S. 34

<sup>64</sup> ebda S. 106

<sup>65</sup> Johnatan Fox (Hrsg.): Jakob Levy Moreno: Psychodrama und Soziometrie: essentielle Schriften. Köln, 2001, S. 10

<sup>66</sup> vgl. Victor Turner: Vom Ritual zum Theater, Der Ernst des menschlichen Spiels, 1989, S. 108 ff.

Konflikten ausarten können. Die Krise muss sehr rasch eingedämmt werden, wenn es nicht zur Ausweitung und dadurch zur endgültigen Trennung kommen soll. Zur Krisenbewältigung werden von der Gruppe Bewältigungsmechanismen in Gang gesetzt. Wenn der Schlichtungsversuch (z.B. in Form eines öffentlichen Rituals einer Gerichtsverhandlung) nicht erfolgreich ist, bei dem zumindest ein moralisches Opfer gefunden wird, muss ein Sündenbock gesucht werden, um die Krise bewältigen zu können.

Krisenbewältigung ist entscheidend bezüglich eines neuerlichen Anknüpfens an die Vergangenheit, oder es entsteht eine unüberwindbare Kluft zwischen den beiden Parteien und es folgt die endgültige räumliche Trennung. Wenn traditionelle Schlichtungsversuche versagen, besteht mittels Theaterarbeit die Möglichkeit zur Bewältigung der Krise.

Auf ein Unternehmen bezogen, lässt sich dies anhand folgenden Beispiels erläutern: Zwei Abteilungen sollen zusammengelegt werden, einige Gruppenmitglieder fürchten um ihren Arbeitsplatz, die mögliche Einflussnahme auf Abläufe, oder um ihre Machtposition. Die daraus entstandene Krise wird durch Positionierungen, Schlichtungsversuche und Unterstützungserklärungen versucht zu beenden.

Der Zusammenschluss der Abteilungen ist aber manchmal nur durch Kündigungen (Opfern/Sündenböcken) oder Trennung (outsourcing) erfolgreich durchzuführen.

### **3.6 Ritual und Theater**

Der vom Theateranthropologen Richard Schechner aufgestellte tabellarische Vergleich, zwischen Ritual und Theater, lässt die Position des Unternehmenstheaters deutlich dazwischen erkennen.<sup>67</sup>

Bei Ritual steht die Wirksamkeit, beim Theater der Unterhaltungswert mehr im Vordergrund. Bedarfsorientiertes Theater soll Ergebnisse bringen, ist an der Wirksamkeit interessiert, bedient sich aber des Vergnügens als Werkzeug, um die Aufmerksamkeit der Teilnehmer zu erhalten. Das Ritual sucht Verbindung mit dem

---

<sup>67</sup> vgl. Richard Schechner: Theateranthropologie, Spiel und Ritual im Kulturvergleich, 1990, S. 69

Göttlichen an einem anderen Ort. Das Theater bietet die Möglichkeit für den Menschen, sich selbst in die Bühnenfigur zu versetzen.

„Die Bühne, als Raum der Veränderung muss den Schutz bieten, der Selbstoffenbarung und Experimentieren in einem intimen Rahmen ermöglicht. Das Ergebnis wird ritualisiert.“<sup>68</sup>

Die Teilnahme am Unternehmenstheater ist keine Glaubensfrage, Kritik ist erwünscht, Veränderungsprozesse sollen in Gang gebracht, Lösungsvorschläge erbracht werden. Das Unternehmenstheater arbeitet mit Praktiken des Theater, mit Merkmalen des Rituals, weil es stark an der Wirksamkeit und an Ergebnissen interessiert ist.

### **3.7 Rahmenanalyse**

Nach Erving Goffman, der das soziale Verhalten von Menschen analysiert hat, werden für alle Situationen Definitionen aufgestellt, welche er „Rahmen“ nennt.

„Rahmen-Analyse“ ist eine Bezeichnung für die Analyse der Organisation der Erfahrung.<sup>69</sup> Bei der Guckkastenbühne ist ein klarer Rahmen von außen erkennbar, das Geschehen ist von der realen Welt abgegrenzt, nichts vom Dargestellten ist unerheblich, jeder wartet, bis der andere seinen Satz beendet hat.

Beim Unternehmenstheater verhält es sich genau umgekehrt, es ist eine Darstellung ihrer Realität, die Zuschauer sind mehr, als nur in das Schicksal der Bühnenfiguren involviert, sie wissen um die Zukunft der Figuren auf der Bühne, denn es ist auch ihre eigene.

Goffman spricht vom Image als positiven sozialen Wert - dass, wenn es in Gefahr kommt verletzt zu werden, zu einer Beeinträchtigung einer geplanten Interaktion führt. Am Sichersten ist es das Image zu wahren, indem man nicht an

---

<sup>68</sup> Andreas Heindl: Theatrale Interventionen. Von der mittelalterlichen Konfliktregelung mit Ritualen über die frühindustrielle Disziplinierung zur zeitgenössischen Aufstellungs- und Theaterarbeit in Organisationen und Unternehmen, Diss., Philologisch-Kulturwissenschaftlichen Fakultät der Universität Wien 2007, S. 171

<sup>69</sup> Erving Goffman: Rahmen-Analyse: ein Versuch über die Organisation von Alltagserfahrungen, 2000, S. 19

bedrohlichen Aktionen teilnimmt, also Konflikten aus dem Weg geht. Das kann in einem Betrieb bis zur Verweigerung der Mitarbeit führen. Das Gleichgewicht wird gestört, es werden rituelle Ausgleichshandlungen zur Wiederherstellung notwendig (z.B. Lob, neue Aufgaben, Dank). Verletzendes Verhalten schädigt langfristig beide Parteien, das Risiko von hohen Kosten der Korrektur bis zur Selbstzerstörung ist gegeben. Ein Beispiel wäre Mobbing am Arbeitsplatz.

### **3.8 Wirkung des Unternehmenstheaters**

Die Wirkung von Theater im Unternehmen ist bisher hauptsächlich mit wirtschaftstheoretischen Modellen, oder der Suche nach Verhaltensänderungen der Mitarbeiter erklärt worden. Die Ausnahme bildet das Konzept der Katharsis und Ableitungen von Boals Konzept des Theaters der Unterdrückten bzw. des Forumtheaters.<sup>70</sup>

Um einen Veränderungsprozess im Unternehmen einzuleiten, muss zuerst danach getrachtet werden, alte Denk- und Handlungsmuster aufzubrechen. Hüttler spricht hier von „Mentalen Modellen“.<sup>71</sup> Sie werden durch die szenische Darstellung hinterfragt und ein neues Modell kann entwickelt werden. Dabei darf der Mitarbeiter nicht überfahren (überfallen) werden, sonst fühlt er sich manipuliert. Dies ist auch die größte Gefahr des Unternehmenstheaters, da es im Sinne der Führung arbeitet, die zur möglichst schnellen Umsetzung des neuen Modells drängt.

Durch die szenische Darstellung wird dem Publikum der Ist-Zustand vorgeführt (Spiegel der Mitarbeiter). Durch Überzeichnung, Sensibilisierung und das Infragestellen des Modells wird erst eine Auseinandersetzung und Reflexion möglich. Hier können bereits erste Lösungsansätze angeboten werden. Durch das Ansprechen der emotionalen Ebene, mit Mitteln des Theaters, werden entweder neue Modelle angesprochen, oder alte vertieft (z.B. wenn das Zusammengehörigkeitsgefühl gestärkt werden soll).

---

<sup>70</sup> vgl. Michael Hüttler: Unternehmenstheater – vom Theater der Unterdrückten zum Theater der Unternehmer? Diss., Fakultät für Human- und Sozialwissenschaft, Universität Wien 2003, S.30

<sup>71</sup> ebda S. 33



Die Wirkung des Unternehmenstheaters erklärt sich durch die Irritation im System, die durch eine theatrale Intervention im Betriebsalltag ausgelöst wird.

Nach Niklas Luhmann können daraus folgende Schritte resultieren:

- Assimilation (neues Modell, das System ändert sich) oder das
- Vergessen tritt ein (an der alten Struktur wird festgehalten)<sup>72</sup>

Organisationen sind heute generell reizüberlastet – d. h. schwer zu irritieren. Unternehmenstheater bietet hier eine Möglichkeit aufzufallen, solange es nicht alltäglich wird und bleibt besser im Gedächtnis der Mitarbeiter. So kann beispielsweise durch die szenische Darstellung einer neuen Unternehmensstruktur, neben die vertraute Realität eine neue gesetzt werden.

Durch das „Nebeneinander-Stellen“ der alten vertrauten Realität und der neuen, szenisch dargestellten Realität ergibt sich eine dritte Realität, die den Kern der Unternehmenstheater-Intervention ausmacht. Möglicherweise wird dadurch eine Bewegung im System in Gang gesetzt.<sup>73</sup> Teichmann und Schreyögg versuchen durch das Konzept der Irritation von Luhmann, die Wirkung des Unternehmenstheaters zu erklären. Schreyögg zieht ebenfalls die Theorie der Beobachtung nach Luhmann zur Erklärung heran:

Der Schauspieler beobachtet den Mitarbeiter im Betrieb und die betrieblichen Abläufe und stellt diese szenisch dar. Der Mitarbeiter beobachtet den Schauspieler (sich selbst) durch einen neuen Blickwinkel und die derzeitigen Verhältnisse. Durch die Reflexion der Wirklichkeit wird dem Mitarbeiter die Möglichkeit gegeben, seine Realität aus einer anderen Perspektive wahrzunehmen und diese zu verändern. Ein Anders-Sein wird ermöglicht, Vorurteile, Fixierungen können abgelegt werden.

---

<sup>72</sup> Georg Schreyögg: Definition und Typen des bedarfsorientierten Theatereinsatzes in Unternehmen in: Georg Schreyögg/Robert Dabitz (Hrsg.): Unternehmenstheater: Formen – Erfahrungen – erfolgreicher Einsatz, Wiesbaden 1999, S. 35

<sup>73</sup> Michael Hüttler: Unternehmenstheater – vom Theater der Unterdrückten zum Theater der Unternehmer? Diss., Fakultät für Human- und Sozialwissenschaft, Universität Wien 2003, S.17

Ein weiteres Modell aus der Wirtschaftswissenschaft für Unternehmenstheater ist das 3-Phasen-Modell des Psychologen Kurt Lewin ***Unfreezing – Moving – Refreezing***<sup>74</sup>.

Das Auftauen der Widerstände wird als wichtigste Voraussetzung gesehen, um Veränderungen zu ermöglichen. Der distanzierte Blick auf die festgefahrene Routine lässt erst ein Umdenken zu. Hüttler vermutet hier auch die größten Potenziale des Unternehmenstheaters.

### **3.9 Der Begriff der Katharsis beim Unternehmenstheater**

Der Begriff der Katharsis *κάθαρσις* (griechisch: Reinigung) wird immer wieder genannt beim Versuch, Unternehmenstheater in seiner Wirkung zu erklären. Die Diskussion zur Relevanz für das Unternehmenstheater ist bis heute nicht abgeschlossen, dennoch wird von Meisiek/Dabitz die Katharsis als möglicher Wirkungsmechanismus im Unternehmenstheater genannt. Es sind dabei aber eher jüngere Theorien, die durch psychologische Überlegungen beeinflusst wurden.<sup>75</sup>

Die Wirkung der Katharsis kann beim Zuschauer, muss aber nicht in derselben Weise eintreten, wie bei einer Theateraufführung, ist also nicht als die einzige Wirkungsweise beim Unternehmenstheater anzusehen. Der Begriff der Katharsis wird in mehreren wissenschaftlichen Disziplinen behandelt, unter anderem in der Medizin, Philologie, Theaterwissenschaft und Psychologie.

Aristoteles hat zum Wesen der Katharsis zwei knappe Erläuterungen in seiner Poetik. Er führt bei seiner Beschreibung der Tragödie die Begriffe „eleos“ (Jammer) und „phobos“ (Schaudern) ein, „die eine Reinigung von derartigen Erregungszuständen bewirken.“<sup>76</sup> Aristoteles überträgt dabei, die den kultischen Heilungsriten entlehnte Vorstellung der Katharsis der Antike auf die griechische

---

<sup>74</sup> Georg Schreyögg: Definition und Typen des bedarfsorientierten Theatereinsatzes in Unternehmen in: Georg Schreyögg/Robert Dabitz (Hrsg.): Unternehmenstheater: Formen – Erfahrungen – erfolgreicher Einsatz, Wiesbaden 1999, S. 36

<sup>75</sup> vgl. Stefan Meisiek / Robert Dabitz: Zur Wirkung des Unternehmenstheaters: Die Rolle der Katharsis, in: Georg Schreyögg / Robert Dabitz (Hrsg.): Unternehmenstheater: Formen – Erfahrungen – erfolgreicher Einsatz, 1999, S. 81f.

<sup>76</sup> vgl. Manfred Fuhrmann (Hrsg. und Übers.): Aristoteles: Poetik, Stuttgart 1982, S. 150 - 155

Tragödie, (der Reinigung von Befleckung und Ausscheidung schädlicher Substanzen im theologischen und medizinischen Kontext).<sup>77</sup>

Seit G. E. Lessing wurden die Begriffe in der Übersetzung durch „Mitleid“ und „Furcht“ ersetzt. Das Theater wurde in der bürgerlichen Aufklärung als Erziehungsanstalt gesehen, das kollektive Mitleid des Publikums im Drama sollte zur Besserung der Bürger beitragen und die Wahrnehmung der Aufgaben des Einzelnen in der Gesellschaft fördern.

J.W. Goethe trat gegen das Theater als Sittenschule auf, in welchem dem Publikum, durch emotionale Identifikation mit dem Helden, die bürgerlichen Werte und Normen vermittelt wurden.<sup>78</sup> Er war vielmehr überzeugt, dass der Bildungsprozess des Einzelnen, nur durch „eine im autonomen Kunstwerk erreichte ästhetische Distanz“<sup>79</sup> gefördert werden konnte.

Die abweichenden Übersetzungen führten in der Geschichte zu divergierenden Interpretationen der Katharsis. Diese ist immer im Bezug zur jeweiligen Epoche und den Ansprüchen an das Theater zu betrachten.

In neueren Interpretationen wird die Katharsis nicht mehr als moralische oder sittliche Läuterung verstanden, es geht vielmehr um das Lustempfinden und die Erregungszustände, die der Zuschauer empfindet und die Affektabfuhr, um davon wieder befreit zu werden. Stefanie Teichmann folgt dem Katharsisbegriff des Soziologen Thomas J. Scheff, der in der Katharsis einen therapeutischen Prozess erkennt. Durch das Wiederbeleben einer emotionalen Krise in einer sicheren Umgebung und der Entladung von unterdrückten Spannungen (Affektentladung), wird von den Beteiligten danach Entspannung und Klarheit empfunden. Der Zuschauer muss dazu aber in der richtigen ästhetischen Distanz zum

---

<sup>77</sup> Stefanie Teichmann: Unternehmenstheater zur Unterstützung von Veränderungsprozessen. Wirkung, Einflussfaktoren, Vorgehen, Diss. Wiesbaden, 2001, S. 65

<sup>78</sup> vgl. Erika Fischer-Lichte: Kurze Geschichte des deutschen Theaters, Tübingen, 1993 S. 143-144

<sup>79</sup> Stefanie Teichmann: Unternehmenstheater zur Unterstützung von Veränderungsprozessen. Wirkung, Einflussfaktoren, Vorgehen, Diss. Wiesbaden, 2001, S. 66

Bühnengeschehen stehen und eine kontrollierte Identifikation mit den Bühnenfiguren erfahren, um die kathartische Wirkung erleben zu können.<sup>80</sup>

Auch für Henri Schoenmakers<sup>81</sup> ähneln die im Theater erzeugten Gefühle denen des wirklichen Lebens, nur können diese aufgrund der Distanz anders bewertet und mit einer regulierenden Wirkung umgesetzt werden.<sup>82</sup> Er ist in seinen Untersuchungen der Frage nachgegangen, warum die Menschen im Alltag negativen Emotionen, wie Ärger und Wut aus dem Wege gehen, sich aber darüber beim Theaterbesuch daran erfreuen. Schoenmakers leitet dies von Regulationsprozessen ab, nach negativen Erfahrungen folgenden. Dabei muss dem Zuschauer aber die Möglichkeit gegeben werden zu erkennen, dass es sich um eine theatrale Handlung (und nicht etwa einer Alltagssituation) handelt und die nötige ästhetische Distanz zur kontrollierten Identifikation mit der Bühnenfigur muss gewährleistet sein.<sup>83</sup>

### 3.9.1 Augusto Boal

Boals Theater der Unterdrückten versucht nicht eine Beruhigung, sondern ein Ungleichgewicht zu schaffen, welches zur Veränderung des Geschehens führt. Der Beginn Boals Arbeit war begleitet von politischer und militärischer Unterdrückung, im Laufe der Zeit stand die persönliche, durch Wertevorstellungen selbstverantwortete Unterdrückung im Vordergrund.<sup>84</sup>

„Neben einem kathartischen Effekt muss es im Theater auch einen Effekt geben, der den Zuschauer aktiv werden lässt.“<sup>85</sup> Seine Katharsis ist eine reinigende, eine

---

<sup>80</sup> vgl. Stefan Meisiek / Robert Dabitz: Zur Wirkung des Unternehmenstheaters: Die Rolle der Katharsis, in: Georg Schreyögg / Robert Dabitz (Hrsg.): Unternehmenstheater: Formen – Erfahrungen – erfolgreicher Einsatz, 1999, S. 51ff

<sup>81</sup> Stefanie Teichmann: Unternehmenstheater zur Unterstützung von Veränderungsprozessen. Wirkung, Einflussfaktoren, Vorgehen, Diss. Wiesbaden, 2001, S.68

<sup>82</sup> Stefan Meisiek / Robert Dabitz: Zur Wirkung des Unternehmenstheaters: Die Rolle der Katharsis, in: Georg Schreyögg / Robert Dabitz (Hrsg.): Unternehmenstheater: Formen – Erfahrungen – erfolgreicher Einsatz, 1999, S. 54f

<sup>83</sup> vgl. Henri Schoenmakers: Performance Theory, Amsterdam 1992, S. 39ff

<sup>84</sup> vgl. Andreas Heindl: Theatrale Interventionen. Von der mittelalterlichen Konfliktregelung mit Ritualen über die frühindustrielle Disziplinierung zur zeitgenössischen Aufstellungs- und Theaterarbeit in Organisationen und Unternehmen, Diss., Philologisch-Kulturwissenschaftlichen Fakultät der Universität Wien 2007, S. 153

<sup>85</sup> Augusto Boal: Theater der Unterdrückten, Frankfurt/Main, 1989, S. 159

Reinigung von schädlichen Blockaden, die nicht beruhigt, sondern dynamisiert, ein Ungleichgewicht herstellt, die ein ähnliches Handeln im Alltag verhindert.

### 3.9.2 Jakob Levy Moreno

Jakob Levy Moreno unterscheidet in seiner Gruppenpsychotherapie zwischen der Gruppenkatharsis (einer Katharsis durch Interaktion der Gruppe) und der Handlungskatharsis, die sich aus dem spontanen Handeln eines oder mehrerer Gruppenmitgliedern ergibt. Die kathartische Wirkung entsteht durch die schöpferische Spontaneität. Die dem Psychodrama entstammende „Handlungskatharsis“ lässt die Wahrheit der Seele durch Handeln ergründen.<sup>86</sup>

Nach Brigitte Marschall findet man bei Moreno drei Arten der Katharsis:

Die **Aktionskatharsis**, **Observationskatharsis** und **Gruppenkatharsis**.

Von Aktionskatharsis wird gesprochen, wenn der Klient beginnt seine Probleme spontan in Handlungsmomente umzusetzen. Zuschauer, die nicht direkt am Bühnengeschehen beteiligt sind, erfahren die Observationskatharsis. Die Gruppenkatharsis entspringt der unterstützenden Interaktion zwischen den einzelnen Gruppenmitgliedern.<sup>87</sup>

Nach Moreno führen zwei Anschauungen der Katharsis zum Psychodrama: die Katharsis nach Aristoteles, die des griechischen Dramas (ästhetisch) und die religiös begründete Katharsis (ethisch), die das Bild eines Heiligen entwirft, der zur Erlösung einige Anstrengungen auf sich nehmen muss. Beide Konzepte werden im Psychodrama vereint. Der Protagonist ist Handelnder und Schauender zugleich. Für Moreno ist die Handlungskatharsis wirkungsvoller, Handeln erreicht mehr als Zusehen.

---

<sup>86</sup> Andreas Heindl: Theatrale Interventionen. Von der mittelalterlichen Konfliktregelung mit Ritualen über die frühindustrielle Disziplinierung zur zeitgenössischen Aufstellungs- und Theaterarbeit in Organisationen und Unternehmen, Diss., Philologisch-Kulturwissenschaftlichen Fakultät der Universität Wien 2007, S. 159

<sup>87</sup> vgl. Brigitte Marschall: Ich bin der Mythe, Von der Stegreifbühne zum Psychodrama Jakob Levy Morenos, Wien, Köln, Graz, 1988, S. 64f

„Von den alten Griechen haben wir das Drama und die Bühne beibehalten, und wir haben die Sicht der Katharsis des Nahen Ostens übernommen, derzufolge der Schauspieler zum Ort für die Katharsis gemacht wurde.“<sup>88</sup>

Die Katharsis des Unternehmenstheaters ist im Bezug auf die Emotionen des Zuschauers zu betrachten. Die Betonung auf die Verarbeitung über Emotionen, mit der Option, durch das Unternehmenstheater alte, verhärtete Strukturen aufzubrechen und für Neues bereit zu sein, ist ein beliebtes Argument für Anbieter dieser Form des Theaters und entspricht den Wünschen der Unternehmensführung, die genau diese Veränderungen im Unternehmen bewirken möchte.

### **3.9.3 Bertolt Brecht**

Nicht dem Unternehmenstheater entsprechend ist die Brecht'sche anti-identifikatorische Theatertheorie, die wie er selbst sagt eine „nicht-aristotelische“ Theaterform darstellt. Brecht setzt den Zuschauer der Handlung gegenüber. Die Spannung wird nicht auf den Ausgang, sondern auf den Prozess selbst gelenkt. Der Zuschauer wird aufgefordert, eine kritische, distanzierte Beobachterrolle einzunehmen, um das Gesehene reflektieren zu können.

„Er wird auch im Theater empfangen als der große Änderer, der in die Naturprozesse und die gesellschaftlichen Prozesse einzugreifen vermag, der die Welt nicht mehr hinnimmt, sondern sie meistert. Das Theater versucht nicht mehr, ihn besoffen zu machen, ihn mit Illusionen auszustatten, ihn die Welt vergessen zu machen, ihn mit seinem Schicksal auszusöhnen. Das Theater legt ihm nunmehr die Welt vor zum Zugriff.“<sup>89</sup>

Dennoch kommt es auch beim Unternehmenstheater häufig vor, dass Brecht, missbräuchlich aus dem Kontext gerissen, zitiert wird. Brecht wollte den Zuschauer zum eigenständigen Denken anregen und setzte, um eine Identifikation

---

<sup>88</sup> Johnatan Fox (Hrsg.): Jakob Levy Moreno: Psychodrama und Soziometrie: essentielle Schriften. Köln, 2001, S. 90

<sup>89</sup> Bertolt Brecht: Über das experimentelle Theater, in: Gesammelte Werke, Bd. 15., Frankfurt/Main, 1939 S. 301

mit der Bühnenfigur zu verhindern den Verfremdungseffekt ein. Er wollte, dass das Publikum über eine Veränderung der Welt nachdenkt und auch bereit ist eine aktive Veränderung in Angriff zu nehmen. Dazu war auf der Bühne der nötige Abstand zum Geschehen für die Reflexion durch Verfremdung nötig.

„An die Stelle des Katharsis-Begriffes Furcht und Mitleid in Lessingscher Tradition setzt er Staunen und Neugierde, ermöglicht durch Verfremdung, wie der Unterbrechung von Abläufen.“<sup>90</sup>

Eine nachhaltige Wirkung, wie sie in der Unternehmensführung gewünscht wird, ist beim Unternehmenstheater noch nicht nachgewiesen worden und müsste durch mehrjährige Untersuchungen belegt werden. Unumstritten ist die Notwendigkeit der Nachbereitung solcher Theateraktionen mit den Mitarbeitern, da sonst eher in die alten, gewohnten Handlungsmuster zurückgekehrt wird.

---

<sup>90</sup> Andreas Heindl: Theatrale Interventionen. Von der mittelalterlichen Konfliktregelung mit Ritualen über die frühindustrielle Disziplinierung zur zeitgenössischen Aufstellungs- und Theaterarbeit in Organisationen und Unternehmen, Diss., Philologisch-Kulturwissenschaftlichen Fakultät der Universität Wien 2007, S. 147

## 4 Anbieter in Österreich

Hüttler führt in seiner Dissertation von 2003 nur zwei Anbieter des Unternehmenstheaters in Österreich an, die dies als Hauptgeschäftszweig anbieten. Alle übrigen Beratungsfirmen bieten diese Form nur nebenbei an. Es wird oft ein Mix aus verschiedenen Theatermethoden ohne nähere Beschreibung angeboten. Die Namen der Methoden sind teilweise originell und rechtlich geschützt. Sie stellen oft nichts anderes dar, als bewährte Trainingsmethoden für Schauspieler in einer neuen Verpackung. (TOI, M.U.T., PUT,....)

Dazu gehören auch das Analogietheater, Contactheater®, Feedback-Theater, Feedbacktheater (mit gleichem Namen, aber anderem Inhalt), Fusionstheater, InterkulturTheater, Interventionstheater, Kommunikationstheater, die KOSILO-Methode©, Leitbild-Theater, Motivationstheater, M.U.T. (auch als Maßgeschneidertes Unternehmens Theater oder „Problemorientiertes“, „Unterhaltungsorientiertes“ und „Informationsorientiertes“ Unternehmenstheater angeboten), Parodienspiegel, PUT (Prozessorientiertes Unternehmenstheater®), Sales-Theater, SeminarTheater, Showfenstertheater, Situationstheater, SpiegelTheater, TOI (Themenorientierte Improvisation), Transformationstheater, TZT (Themenzentriertes Theater), Visionstheater, sowie das Vortragstheater.

In der Berliner Branchenstudie von 2003 wurden unter anderem mit Hilfe der Suchmaschine Google im Internet nach Daten, die das europäische Unternehmenstheater betreffen, recherchiert. Ich möchte mit der folgenden Tabelle Vergleichsdaten mit Einsichtnahme vom 3.5.2008 im Internet (ebenfalls über Google) anführen und habe die Recherche mit einem Blick auf Österreich im Detail erweitert. Angeführt werden die Anzahl der Einträge, die unter dem jeweiligen Begriff aufgefunden wurden.



**Tabelle 6:** Einträge des Unternehmenstheaters im Internet Vergleich 2003 zu 2008

<b>Bezeichnung</b>	<b>2003*</b>	<b>2008</b>	<b>in Österreich 2008</b>
Unternehmenstheater	2.890	43.000	5.780
Théâtre d'entreprise	595	2.230	285
Organisational theatre	86	396.000	376.000
Bedarfsorientiertes Theater	keine Angabe	14.300	2.120

\*Berliner Branchenstudie 2003

Die Berliner Studie hat 2003 in Deutschland 39 Unternehmenstheateranbieter im Internet ausfindig gemacht und verweist auf eine Vergleichsstudie von 1997 mit 12 Anbietern in Deutschland. 2008 konnte ich 47 Anbieter in Deutschland finden, 14 Anbieter in Österreich, wobei darunter auch deutsche Unternehmen zu finden sind, die im gesamten deutschsprachigen Raum ihre Dienstleistungen anbieten. Dies sagt jedoch noch nichts über die Intensität aus, mit der die einzelnen Unternehmen bedarfsorientiertes Theater auch tatsächlich anbieten. Vielmehr ist bei näherer Betrachtung daraus abzuleiten, dass es für Trainings- und Unternehmensberatungsagenturen, Schauspiel- und Künstleragenturen oder Messegestalter wichtig ist, diese Dienstleistungen anzubieten, um Kunden anzusprechen. Die meisten Anbieter haben den überwiegenden Geschäftsanteil im Trainings-, Beratungs-, Entwicklungsbereich, bieten Moderationen an, führen Seminare oder Workshops durch, oder coachen Mitarbeiter.

Die folgende Aufzählung von Anbietern aus Österreich hat nicht den Anspruch auf Vollständigkeit, vielmehr habe ich versucht einerseits die Wertigkeit des Unternehmenstheaters in der angebotenen Dienstleistungspalette, als auch die unterschiedlichen Formen des Unternehmenstheaters abzudecken.

## 4.1 Business Theater Wien / Wolfgang Kainz

[www.businesstheater.at](http://www.businesstheater.at)

Wolfgang Kainz und Gisela Schafzahl (Tanz/Regie) bieten:

- Erlebnisorientierte Kommunikationsformen
- Visualisierungsmöglichkeiten
- Maßgeschneiderte Produktionen

Die Aufträge werden gemeinsam mit der Unternehmensleitung entwickelt, die Stücke mit professionellen Darstellern aufgeführt, mit der Option Mitarbeiter des Unternehmens mitwirken zu lassen.<sup>91</sup> Wolfgang Kainz war Interviewpartner der vorliegenden Arbeit, eine ausführliche Beschreibung der Arbeitsmethoden von Business Theater Wien erfolgt im Kapitel „Unternehmenstheater in Österreich“.

## 4.2 the company stage® / Walter Kosar

(auch Kosilo Theater, kosArt productions unlimited)

[www.unternehmenstheater.at](http://www.unternehmenstheater.at)

the company stage® bietet maßgeschneidertes Unternehmenstheater, auf die Bedürfnisse des Auftraggebers abgestimmt, mit einer besonderen Wertschätzung aller Beteiligten. Walter Kosar besitzt das kleinste Theater Wiens mit 18 Sitzplätzen und bietet dort Theater, Kabarett und Literatur an. Sein Angebot wird abgerundet durch Seminare und Coachings.

„Es werden firmeninterne Situationen und Themen aus dem Bereich der Wirtschaft gespielt, was oft zu verblüffenden Lösungen führt.“<sup>92</sup>

Eine detaillierte Beschreibung von the stage company® (ebenfalls ein Interviewpartner), ist in den weiteren Kapiteln dieser Arbeit zu finden.

---

<sup>91</sup> Vgl. [http://www.businesstheater.at/TCgi/businesstheater/TCgi.cgi?target=home&P\\_Kat=11](http://www.businesstheater.at/TCgi/businesstheater/TCgi.cgi?target=home&P_Kat=11); Eingesehen am 11.01.2009

<sup>92</sup> <http://www.unternehmenstheater.at/thecompanystage/unserusp/index.htm>; Eingesehen am 11.01.2009

### **4.3 Rückspiegeltheater / Mag. Shurga G. Schrammel**

[www.rueckspiegeltheater.com](http://www.rueckspiegeltheater.com)

Shurga G. Schrammel, eine weitere Interviewpartnerin in dieser Arbeit, setzt für die von der Unternehmensleitung vorgegebenen Themen zur Darstellung auf der Bühne, Elemente des Stegreiftheaters, dem Playbacktheater und der Pantomime ein. Es wird mit Assoziationen, Irritation und Verfremdung gearbeitet, Emotionen werden „widergespiegelt“. Die Themen reichen von Alltagsproblemen bis zu Beziehungskonflikten, die unter professioneller Moderation, aus dem Stegreif in Bühnenszenen umgesetzt werden.

Das Publikum kann sich einbringen, oder das Geschehen nur verfolgen, um Lösungsansätze für neue Handlungsstrategien zu entwickeln und anzunehmen.

### **4.4 SOG. Theater/Zentrum für Theaterpädagogik und szenische Inszenierung/Margarete Meixner**

[www.sog-theater.at](http://www.sog-theater.at)

Margarete Meixner arbeitet in einem Team, mit Methoden des Erinnerungstheaters nach Pam Schweitzer, dem Forumtheater, Legislativen Theater und Playback Theater.

Es werden ebenfalls maßgeschneiderte Stücke angeboten, die es dem Publikum erlauben sich einzubringen. Es wird der „spectator“ zum „spect-actor“ (Augusto Boal). Meixner schwebt ein Theater vor,

„[...] dass unserer Gesellschaft etwas von den sozialen Funktionen des Geschichtenerzählens und der ästhetischen Rituale früherer Zeit wiedergibt – ernsthaft und vergnüglich zugleich.“<sup>93</sup>

Im Kapitel „Unternehmenstheater in Österreich“ wird diese Theatergruppe ebenfalls genauer analysiert.

---

<sup>93</sup> <http://www.sog-theater.at/daten/element/fs-start.html>; Eingesehen am 11.01.2009

## 4.5 Theatergruppe Movimento

Mag. Ulli Klammer

[www.movimento-theater.at](http://www.movimento-theater.at)

Movimento bietet Unternehmen folgende Dienstleistungen unter Unternehmenstheater für Veranstaltungen an:

Improvisationstheater – Shows, Theatersport, Themenorientierte Performances, Textinterpretationen, Maskentheater, Projektionen, künstlerische Aktionen.

Die Gruppe möchte unterstützende Impulse zu Veränderungen in Unternehmen und Organisationen setzen, dabei werden Informationen in Bilder verwandelt, Ideen in Szene gesetzt und auf ihre Effizienz getestet.

Die Gruppenmitglieder sind aus unterschiedlichen Berufsfeldern:

„Coaching, Consulting, Kulturmanagement, Logopädie, Marketing, Organisationsberatung, Pädagogik, Produktmanagement, Projektmanagement, Psychotherapie, Sozialarbeit, Supervision, Tanz und Technik.“<sup>94</sup>

## 4.6 Die SemiNarren Unternehmensberatung GmbH

Geschäftsführer Mario Bottazzi

[www.seminarren.eu](http://www.seminarren.eu)

Die Gruppe SemiNarren wurde 2001 gegründet und baut nach eigenen Angaben eine Brücke zwischen Wirtschaft und Kunst. Sie bieten humorvolle Unterstützung bei der Mitarbeitermotivation, Visualisierung von schwierigen Themen und Unternehmensstrukturen.

Es werden Beiträge zu Kick-off-Veranstaltungen, IT-Einführungen, Fusionsevents, Tagungen, Kundenevents, Messen und Firmenjubiläen angeboten. Neue Ziele der Unternehmensleitung, oder das Arbeiten in Netzwerken, werden den Mitarbeitern ebenfalls näher gebracht. Dabei bietet man eine interaktive Mischung aus Entertainment & Infotainment, es wird auf Spiel, Irritation und Provokation auf humorvolle Weise gesetzt, aufgelockert mit unterhaltsamen Showelementen.

---

<sup>94</sup> <http://www.movimento-theater.at/ensemble.html>; Eingesehen am 9.1.2009

Und es wird gerappt. Das rhythmische Sprechen des Rapps lässt die Beteiligten zu einem gemeinsamen „Beat und Atem finden. Die Teilnehmer müssen ihr inneres Metrum synchronisieren, um zu einem gemeinsamen Ergebnis zu kommen.“<sup>95</sup>

Die SemiNarren arbeiten mit Consultingfirmen zusammen und bieten

„Interaktive Kabarett-Shows“ und „Wirtschaftskabarett“, Ihre Auftritte dauern von 15 Minuten bis zu ganztägigen Einsätzen.

#### **4.7 szenario:unternehmenstheater / Szenario Tirol**

Geschäftsleitung: Wolfgang Klingler

[www.szenario-tirol.org](http://www.szenario-tirol.org)

Szenario ist eine Gruppe von Schauspielern, Musikern und Theaterpädagogen aus Tirol und bietet zeitgenössische Theaterformen. Es wird mit Improvisation gearbeitet, Performances und theatralen Interventionen bei Firmenveranstaltungen und Moderation. Teamtraining wird ebenfalls in der Palette der Dienstleistungen angeführt. Unternehmenstheater wird in Form von humorvollen szenischen Einlagen und Improvisationen angeboten. Es wird auch die Möglichkeit aufgezeigt, die Mitarbeiter der Unternehmen selbst Regie führen zu lassen und selbst mitzuspielen.<sup>96</sup>

#### **4.8 MaDiCu – Managing Diversity through Culture**

uniT - Verein für Kultur an der Karl-Franzens-Universität Graz ; Dr. Ludwig Zeier

[www.madicu.at](http://www.madicu.at)

uniT bietet unter anderem Unternehmenstheater für Kongresse und Tagungen an und hat die Schwerpunkte: Artlab - Theater, Tanz, Film und szenisches Schreiben, Arts&Social - Internationale intermediale und Cross-Over-Projekte an der Schnittstelle von Kunst und Sozialem, sowie Neues Drama.<sup>97</sup>

---

<sup>95</sup> <http://www.seminarren.eu/business-shows-performance/produkte/rap-music-factory.html>; Eingesehen am 9.1.2009

<sup>96</sup> Vgl. <http://www.szenario-tirol.org/content/view/22/26/>; Eingesehen am 7.1.2009

<sup>97</sup> Vgl. [http://www-gewi.kfunigraz.ac.at/unit/index.php?option=com\\_frontpage&Itemid=1](http://www-gewi.kfunigraz.ac.at/unit/index.php?option=com_frontpage&Itemid=1); Eingesehen am 10.01.2009

**MaDiCu** ist zwar ein abgeschlossenes Projekt (2002 – 2005), es erscheint mir aber wegweisend für die Zukunft des Unternehmenstheaters. Die Entwicklungspartnerschaft wurde im Rahmen der Europäischen Gemeinschaftsinitiative EQUAL durchgeführt und aus Mitteln des BMWA und ESF finanziert.

Ludwig Zeier ist Geschäftsführer von uniT, Verein für Kultur an der Universität Graz, ist mit Lehraufträgen an der KF Uni Graz, Med. Uni Graz und der FH bedacht und engagiert sich in Projekten im Bereich Kunst und Soziales.

Er stellt für das Unternehmen den Vergleich zu Shakespeare „Die ganze Welt ist eine Bühne“, die im Betrieb in den laufenden Stücken mit verschiedenen Rollen, wie Maurer, Hilfsarbeiter, Sekretärin, Chef, etc. besetzt sind. Einige Rollen sind, wie in der Comedia dell’arte immer vorzufinden, man erkennt den Intriganten, den Narren u.a. unter den Mitarbeitern.

Das Unternehmenstheater wird als Teil eines Entwicklungsprozesses betrachtet.

„Die Kultur und die Entscheidungen des Unternehmens entwickeln sich über eine Vielzahl von Dialogen und Aktionen in einer je eigenen Umgebung. Der Gang der Ereignisse erinnert manchmal an Stücke mit einem zyklischen Aufbau, d.h. das immer Gleiche wiederholt sich. In anderen Dramen spitzt sich die Entwicklung auf einen Höhepunkt, schlechter noch einer Krise, zu.“<sup>98</sup>

Zeier sieht das Unternehmenstheater als ein Tool z.B. im Diversity Management, dass eine „systemische Methode zur bestmöglichen Nutzung der verschiedenen Fähigkeiten von MitarbeiterInnen darstellt. Eine erfolgreiche Strategie, um Produktivität, Kreativität und Effizienz zu verbessern.“<sup>99</sup> Das Projekt bediente sich der Reflexion in theatralen Aktionen, um Vorurteile,

---

<sup>98</sup> Ludwig Zeier: Business on stage – das Unternehmenstheater, in: Primawera Veränderungsmanagement OEG (Hrsg.): doppel:punkt 2/2005, S. 20

<sup>99</sup> [http://www.diversitytraining.at/sitemap/semtrain/b\\_management/b\\_management\\_kurz.htm](http://www.diversitytraining.at/sitemap/semtrain/b_management/b_management_kurz.htm); Eingesehen am 7.1.2009

Kommunikationsschwierigkeiten und aktuelle Interaktionsmuster aufzuzeigen. Es dient der nachhaltigen Integration von MigrantInnen und ist ein Werkzeug gegen Rassismus.

## 5 Angebotene Methoden

Ich möchte nicht auf alle einzelnen Methoden im Detail eingehen. Viele sind ausführlich in der Arbeit von Hüttler beschrieben.<sup>100</sup> Zwei Methoden sind für das Unternehmenstheater relevant und sollen als Repräsentanten stehen.

### 5.1 M.U.T. Maßgeschneidertes Unternehmenstheater

M.U.T. steht für Maßgeschneidertes Unternehmens Theater. Der Anbieter The company stage möchte schon durch die Namensgebung darauf hinweisen, dass keine Stücke „von der Stange“ geliefert werden, sondern nach unternehmensspezifischem Bedarf gearbeitet wird. M.U.T. wird als Problemorientiertes Theater angeboten, wenn im Betrieb etwas verändert werden soll. Die Mitarbeiter stellen das Publikum, professionelle Schauspieler zeigen die innerbetriebliche Realität mit ihren aktuellen Problemen auf, Veränderungsprozesse sollen darauf folgend initiiert werden.

Nach dem am Anfang stehenden Zielgespräch mit der Unternehmensleitung, in welchem die Ziele und Wünsche mit den Möglichkeiten abgestimmt werden, erfolgt nach Vertragsabschluss, die Recherche und die Erfassung der Stimmung im Betrieb durch den Anbieter. Das Storyboard dient als Grundlage des Textbuchs, die gecasteten Schauspieler beginnen mit der Probenarbeit. Nach der eigentlichen Aufführung stellt die Nachbereitung einen wesentlichen Punkt der Arbeit mit den Mitarbeitern dar.

Schreyögg sieht in dieser Variante den wahren Vertreter des Unternehmenstheaters, nicht im „Unterhaltungsorientierten“ und „Informationsorientierten“ Unternehmenstheater, welches ebenfalls bei M.U.T. angeboten wird.<sup>101</sup>

---

<sup>100</sup> Michael Hüttler: Unternehmenstheater – vom Theater der Unterdrückten zum Theater der Unternehmer? Diss., Fakultät für Human- und Sozialwissenschaft, Universität Wien 2003, S.88ff.

<sup>101</sup> vgl. Georg Schreyögg: Definition und Typen des bedarfsorientierten Theatereinsatzes in Unternehmen, in Georg Schreyögg /Robert Dabitz (Hrsg.): Unternehmenstheater: Formen – Erfahrungen – erfolgreicher Einsatz, Wiesbaden 1999, S. 15ff.



Unterhaltungsorientiertes Unternehmenstheater dient z.B. der wirkungsvollen Darstellung einer Firmengeschichte bei Betriebsfeiern. Ein Beispiel für Informationsorientiertes Unternehmenstheater ist eine Produktpräsentation, die nicht durch Vorträge, sondern mit Hilfe einer Theateraufführung über ein Produkt informiert.

## **5.2 TOI Themenorientiertes Unternehmenstheater**

Bei der Themenorientierten Improvisation TOI, angeboten von der Münchner Unternehmenstheatergruppe VitaminT, wird zu vom Auftraggeber vorgegebenen Themen, Improvisationstheater gespielt. Es kommen verschiedene Theatertechniken und theaterpädagogische Methoden, in den Phasen: Briefing, Konzeption, Probe, Visualisierung, Reflexion, Lösungsdrehbücher und Theaterlabor zur Anwendung.

Die Techniken der Themenorientierten Improvisation von TOI zeigen auffällige Ähnlichkeiten zu Augusto Boals Techniken (in der Klammer angeführt) bei seinem Theater der Unterdrückten.

- Interaktionstechniken (prospektive Techniken)
- Introspektionstechniken (introspektive Techniken)
- Dramaturgietechniken (extrovertierte Techniken)

### **5.2.1 Interaktionstechniken**

Die Interaktionstechniken bieten dem Zuschauer die Möglichkeit aktiv ins Geschehen auf der Bühne einzugreifen. Durch den Ruf „Stopp“ werden alle Handlungen gestoppt, der weitere Verlauf kann beeinflusst werden. Die Szene wird eingefroren, eine Intervention wird möglich. Das „Stopp“ ist ein grundlegendes Element von TOI. Auch diese Technik wurde bereits von Augusto Boal in seinem Forumtheater in den 1970er Jahren angewandt, er hat sie nur nicht urheberrechtlich schützen lassen.<sup>102</sup>

---

<sup>102</sup> Augusto Boal: Theater der Unterdrückten. Übungen und Spiele für Schauspieler und Nicht-Schauspieler, 1989, S. 83f.

Nach dem „Stopp“ geben die Zuschauer den Schauspielern ihre Gedanken bekannt, formen sie wie Statuen, bestimmen ihren Charakter, setzen sie in bestimmte Beziehungen zu anderen Bühnenfiguren. Augusto Boal hat bei seinem Theater der Unterdrückten das Statuentheater verwendet, die Zuschauer „spectators“ zu „spect-actors“, zu Zuschau-Spielern werden lassen. VitaminT spricht hier von „Zu-Schauspielern“.<sup>103</sup>

Themen, die mit prospektiven Techniken von Boal bearbeitet werden sind Macht, Ohnmacht und Unterdrückung. Der Fokus ist auf die Stellung des Einzelnen und der Gruppe im gesellschaftlichen Kontext gerichtet.

Die Schauspieler geben auch dem Zuschauer ein Feedback, indem sie mitteilen, wie es ihnen in der jeweiligen Situation gerade geht. Während der Arbeit auf der Bühne werden vom Publikum beschriftete Zettel aufgehoben und in Szenen eingebaut (Zettelspiel).<sup>104</sup>

### 5.2.2 Introspektionstechniken

Die Introspektionstechniken dienen dazu, Unterdrückungsstrukturen bewusst, die wahren Gefühle der Charaktere erkennbar zu machen. So zum Beispiel im Rolleninterview „Der heiße Stuhl“, wobei ein Schauspieler Fragen des Publikums beantwortet, seine Wünsche und Gedanken vermittelt, nachdem er mit Informationen über Abläufe des Unternehmens versorgt wurde. Dadurch können Gefühle der Mitarbeiter transportiert werden, die aus Angst oft nicht offen von ihnen selbst ausgesprochen werden können. Weitere Beispiele der introspektiven Technik sind „Polizisten im Kopf“ und „Regenbogen der Wünsche“.

Bei den „Polizisten im Kopf“ geht es um den ständig in unseren Köpfen lauenden Polizisten, der entlarvt und entschärft werden soll. Boal berichtet in seinem Werk „Der Regenbogen der Wünsche“ sehr genau die Entstehungsgeschichte der Methode „Polizisten im Kopf“. Er spricht von drei Hypothesen, die dieser Methode zugrunde liegen: **Osmose**, **Metaxis** und **Analoge** Induktion.

<sup>103</sup> Augusto Boal: Theater der Unterdrückten. Übungen und Spiele für Schauspieler und Nicht-Schauspieler, 1989, S. 71

<sup>104</sup> Markus Berg / Peter Flume / Frank Micheal Orthey / Jörg Ritscher / Friederike Tilemann / Reinhold Wehner: Unternehmenstheater interaktiv. Themenorientierte Improvisation (TOI) in der Personal- und Organisationsentwicklung, 2002, S. 35

**Osmose** ist die Spiegelung der gesellschaftlichen, moralischen und politischen Werte in unserer kleinsten sozialen Einheit - der Familie, oder auch Arbeitsgruppen in Firmen. Beim „Regenbogen der Wünsche“ wird versucht, die unterschiedlichen, sich oft widersprechenden Gefühle und Wünsche der Menschen, sichtbar zu machen.

**Metaxis** erklärt das Phänomen des Künstlers, sich gleichzeitig in zwei verschiedenen Wirklichkeiten zu bewegen; dem Bild der Realität und der Realität des Bildes anzugehören.

**Analoge Induktion** ist für Boal das Phänomen der Gruppe, an den Schilderungen eines konkreten Erlebnisses eines Mitglieds aus derselben Schicht, Anteil nehmen können, sich zu identifizieren.

### 5.2.3 Dramaturgietechniken

Dramaturgietechniken dienen dazu, die Spannung und Dynamik im Spiel aufrecht zu erhalten und das Publikum leichter einzubeziehen. Möglich sind Szenenwechsel, Zeitsprünge und Wiederholungen einer Szene aus verschiedenen Blickwinkeln.

Boals Techniken der Improvisation, des Forumtheaters und Unsichtbaren Theaters gehören ebenfalls zu den Dramaturgie- oder Extrovertierten Techniken.<sup>105</sup>

Der erhoffte Lern- und Veränderungsprozess, ausgelöst durch Themenorientierte Improvisation, zeigt bei der Firma VitaminT deutlich die Orientierung an Kurt Lewins 3-Phasen-Modell Auftauen-Veränderung-Einfrieren.

---

<sup>105</sup> Andreas Heindl: Theatrale Interventionen. Von der mittelalterlichen Konfliktregelung mit Ritualen über die frühindustrielle Disziplinierung zur zeitgenössischen Aufstellungs- und Theaterarbeit in Organisationen und Unternehmen, Diss., Philologisch-Kulturwissenschaftlichen Fakultät der Universität Wien 2007, S. 153

## **6 Unternehmenstheater in Österreich / Interviewpartner**

In Österreich werden von zahlreichen Unternehmensberatern und Theatergruppen Formen des Unternehmenstheaters angeboten. Die meisten Unternehmen bieten dies aber nur zusätzlich zu ihrem eigentlichen Kerngeschäft, wie Unternehmensberatung an und sind oft nur schmückendes Beiwerk in der Palette ihres Angebotes, mit für den Kunden interessant klingenden Namen.

Im Rahmen der hier vorliegenden Arbeit habe ich versucht einerseits die Unternehmenstheateranbieter in Österreich ausfindig zu machen, die nach der eingangs beschriebenen Definition dem Unternehmenstheater entsprechen, beziehungsweise mit ihrem Angebot eine Marktnische (ein Monopol) besetzen und durch ihre Entwicklung in den letzten 10 – 15 Jahren auch Tendenzen für die Zukunft abzuleiten lassen.

Recherchiert wurde dafür in erste Linie im Internet, da alle relevanten Anbieter mit einer eigenen Homepage auftreten. Auch habe ich um Vergleichsdaten zu ermitteln, konkret nach jenen Anbietern des Unternehmenstheaters gesucht, die bereits in einer Branchenstudie aus den Jahre 2003 von Schreyögg befragt wurden.

Erwähnenswert ist, dass die zahlreichen Anbieter überwiegend Schwerpunkte setzen, wie Coaching, Beratung, Training, Psychotherapie, Organisationsentwicklung, Mediation und Lebensberatung.

Der Fragebogen ist eng an den der Branchenstudie von 2003 angelehnt, die wiederum Vergleichsdaten zu 1997 bringt und wurde dahingehend eingeschränkt und adaptiert, die Daten nur aus Österreich zu vergleichen bzw. mit den für meine Arbeit, bezüglich der Arbeitsmethoden und dem Werdegang der Anbieter relevanten Fragen, zu ergänzen. Er ist gegliedert in einen kurzen Teil mit allgemeinen Fragen zum Unternehmen selbst, dem Hauptteil mit Fragen zu den angebotenen Unternehmenstheaterformen und abschließend strategischen Fragen bzw. Fragen zur Branche. Hinterfragt wurden die Arbeitsmethoden, der Arbeitsprozess bei einer maßgeschneiderten Aufführung, die Etablierung am Markt, der Werdegang der Anbieter und deren Selbsteinschätzung bezüglich des Stellenwertes in der Branche und ihrer Zukunftsprognosen.

Die Studie aus dem Jahre 2003 wurde mit 64 europäischen Unternehmen durchgeführt. Die per Post zugesandten Fragebögen hatten eine Rücklaufquote von 69%.

Die meisten Anbieter fanden sich damals in Deutschland (35) gefolgt von Frankreich und Belgien (11). Dies lässt allein schon den Schluss zu, dass das Unternehmenstheater mit Ursprung in Frankreich, weit stärkere Verbreitung in Deutschland fand, als in den übrigen europäischen Ländern.

Konnten in der Berliner Studie nur 2 österreichische Anbieter ausfindig gemacht werden, wurden in der vorliegenden Arbeit sieben potentielle Interviewpartner angeschrieben, wovon sich vier zu einem Gespräch bereit erklärt haben.

Die zwei österreichischen Unternehmen konnten auch 2008 für eine Datenerhebung gewonnen werden und liefern dadurch Vergleichswerte zur vorgehenden Studie und darüber hinaus wertvolle Informationen bezüglich der Arbeit der Unternehmenstheateranbieter, die durch die Form des persönlichen Gespräches wesentlich aussagekräftiger bewertet werden konnten.

Aufgrund der Zahl der Interviewpartner sind die erhobenen Daten nicht aussagekräftig genug, um Tendenzen für die allgemeine Entwicklung des Unternehmenstheaters in Europa abzuleiten. Sie ist vielmehr eine Beleuchtung des österreichischen Marktes mit seinen lokalen Eigenheiten. Auch war durch die Interviews zu erkennen, dass kaum Aufträge aus den Nachbarländern wahrgenommen werden können, dies gilt für sowohl für inländische, als auch ausländische Anbieter, obwohl die Anbieterfirmen Interesse dafür zeigen und dies auch auf ihren Internetseiten signalisiert wird.

Die Interviews wurden im März 2008 durchgeführt und werden im Folgenden dokumentiert und ausgewertet.

## 6.1 Business Theater Wien/Wolfgang Kainz

Wolfgang Kainz gründete 1998 Das Business Theater Wien. Er studierte Sport, Psychologie und Schauspiel und besuchte das Konservatorium im Wien und hat eine Musical-Ausbildung. Nach seiner Karriere als Schauspieler, Regisseur und seiner Mitwirkung bei Film und TV begann er auch mit Moderationen und seiner Seminartätigkeit.

Gisela Schafzahl, die sowohl eine klassische Ballettausbildung, als auch in Modernem Ausdruckstanz absolvierte, und Metall- und Industriedesign an der Hochschule für Angewandte Kunst studiert hat, ist Partnerin von Wolfgang Kainz und Mitwirkende beim Business Theater Wien.

Die von Kainz angebotenen Seminare lassen deutlich den Ursprung bei Keith Johnstone und seinem „Theatersport“ erkennen. Schon der Titel zeigt oft einen Wettkampf an („Sprachzehnkampf“, „Selbstorientierungslauf“).

Hervorgehoben werden bei seiner Unternehmenstheaterarbeit die Visualisierungsmöglichkeiten durch Sprache, Musik, Theater, Bewegung, bildende Kunst, Film und Pantomime.

„Informationen werden visualisiert, emotionalisiert und auf den Punkt gebracht. Die daraus resultierende Wahrnehmung führt zu höherer Merkfähigkeit und Nachhaltigkeit von Inhalten.“<sup>106</sup>

Wolfgang Kainz bietet Auftragswerke an, er erstellt auf Wunsch das Gesamtkonzept einer Veranstaltung, ist Moderator, oder lässt die Botschaft des Unternehmens als „roten Faden“ während der gesamten Dauer der Veranstaltung lebendig auf die Teilnehmer einwirken.<sup>107</sup> Auch bietet er die Möglichkeit bei den

---

<sup>106</sup> [http://www.businesstheater.at/TCgi/businesstheater/TCgi.cgi?target=home&P\\_Kat=4&P\\_KatSub=17&P\\_TXT=48](http://www.businesstheater.at/TCgi/businesstheater/TCgi.cgi?target=home&P_Kat=4&P_KatSub=17&P_TXT=48); Eingesehen am 11.01.2009

<sup>107</sup> [http://www.businesstheater.at/TCgi/businesstheater/TCgi.cgi?target=home&P\\_Kat=4&P\\_KatSub=17&P\\_TXT=48](http://www.businesstheater.at/TCgi/businesstheater/TCgi.cgi?target=home&P_Kat=4&P_KatSub=17&P_TXT=48); Eingesehen am 11.01.2009

maßgeschneiderten Stücken, Mitarbeiter aus den Unternehmen mitspielen zu lassen, da dies die Identifikation und Nachhaltigkeit wesentlich erhöht. Im Interview gab er an, den überwiegenden Teil seines Firmenumsatzes mit Unternehmenstheater zu erwirtschaften. Das ist insofern bemerkenswert, da dies bei der Mehrzahl der Anbieter im deutschsprachigen Raum nicht der Fall ist und er auch keine fertigen Module anbietet, die nur adaptiert werden müssen.

Es wird ausschließlich mit professionellen Darstellern gearbeitet, die Aufführungen, nach 3 – 5 Tagen Probe, dauern zwischen 10 – 30 Minuten. Angeboten wird ebenfalls eine Nachbesprechung nach etwa 8 Wochen, welche die gemeinsame Arbeit reflektieren soll und die Nachhaltigkeit, in der Erreichung der Ziele, verstärken soll.

## **6.2 the company stage® /Walter Kosar**

Walter Kosar ist Geschäftsführer und Leiter von the company stage® und bietet seit 1999 Unternehmenstheater an. Nach seiner Tätigkeit am Flughafen Wien Schwechat (Austrian Airlines, Swissair) entdeckte er bei seinem Aufenthalt in den USA von 1981 - 1983 das Straßentheater für sich und gründete nach seiner Rückkehr eine der ersten freien Theatergruppen Österreichs. Während seines Engagements am Burgtheater von 1992 – 1995 arbeitete er unter anderem mit George Tabori. Sein Betätigungsfeld ist vielfältig und reicht von Erfahrungen als Führungskraft in der Wirtschaft, theaterpädagogischer Trainer, Schauspieler, Clown, Theatermacher, Regisseur, Autor, Musiker, Zeichner bis zum Coach.

Seine Arbeit wurde von George Tabori, Augusto Boal, Keith Johnstone, Jonathan Fox und Jo Salas (neuseeländische Musiktherapeutin, Partnerin von Fox), Helen und Henri Brugat (Clownschule), Sanjoy Ganguly – Leiter der 1985 gegründeten Propagandatheatergruppe Jana Sanskriti<sup>108</sup> (übersetzt „Volkskultur“), Marie-Thérèse Escribano (Sängerin), Caroline Koczan (Schauspiel/Gesang) beeinflusst.

Er leitet seit 2002 die kleinste Bühne Wiens - das **Theatro Kosilo** in der Neudeggergasse 14/1a, 1080 Wien (18 Sitzplätze 28,57 m<sup>2</sup>; Bühnenfläche 5 m<sup>2</sup>) und führt die **kosArt gallery**.

Mit seinen maßgeschneiderten Produktionen für Unternehmen und Organisationen ist es Kosar ein Anliegen, die spezifischen Bedürfnisse des Kunden zu erfassen und durch seine dramaturgischen Interventionen nachhaltige Verbesserungen in Arbeitsalltag zu initiieren. Ein besonderes Augenmerk setzt er auf die Wertschätzung des Anderen. Er versucht mit Humor den Teilnehmern die Möglichkeit zu geben sich einzubringen, konkrete Probleme im Unternehmen anzusprechen und Lösungsmöglichkeiten auszuarbeiten.

Ein Beispiel für eine gelungene Intervention stellt die Theateraufführung im Auftrag der Firma SAP (**S**ysteme, **A**nwendungen, **P**rodukte in der Datenverarbeitung) dar. Es gab massive Unzufriedenheit unter den Mitarbeitern, wenn Probleme des Endverbrauchers mittels EDV von Mitarbeiter zu Mitarbeiter um den ganzen Erdball geschickt wurden, um dann am nächsten Tag wieder ungelöst am Bildschirm des ersten Ansprechpartners aufzuscheinen. Die direkte Kommunikation mit den Kunden fehlte. Eine der Konsequenzen der Theateraufführung war die Erlaubnis die Kunden anzurufen und das jeweilige Problem am Telefon zu besprechen. Dies erhöhte die Mitarbeiterzufriedenheit

---

<sup>108</sup> 1991 stieß die Gruppe auf das Theater der Unterdrückten von Augusto Boal und ist heute ein Theaternetzwerk aus 1600 Mitgliedern in 10 indischen Bundesstaaten. Jana Sanskriti hat seine eigenen ästhetischen Mittel entwickelt und ist mit seinen Tänzen, Liedern, Kostümen und einer starken Bildsprache ein wichtiger Teil der lokalen Volkskunst geworden. Eine wichtige Basis ist die lokale Volkskunst. Fast jährlich finden indische Forumtheaterfestivals statt. 2006 wurde von der Menschenrechtsaktivistin Medha Patkar das bisher größte Festival gemeinsam mit Augusto Boal eröffnet, an dem über 10.000 Menschen teilnahmen. Vgl. Birgit Fritz: Die Unterdrückten auf der Bühne, Südwind Nr. 10 - Oktober 2008, Magazin für internationale Politik, Kultur und Entwicklung S. 22



enorm und man konnte die Anliegen der Kunden ebenfalls besser zufrieden stellen.<sup>109</sup>

Walter Kosar arbeitet mit einem professionellen Team, bestehend aus Darstellern, Licht- und Tontechnikern, künstlerischen Beratern, Musikern etc.

Die Idee zur Firmengründung war nach eigenen Angaben der Wunsch, die Möglichkeiten des Theaters auch für die Wirtschaft zugänglich zu machen. Er sieht das Unternehmenstheater als ein

„[...] äußerst wirksames Instrument, um Geschehnisse kritisch zu beleuchten, und um Botschaften verständlich, erlebbar und spürbar zu machen. Durch die szenische Aufbereitung von Tabus und die Darstellung der täglichen Probleme in der Praxis werden die ZuschauerInnen emotional involviert.“<sup>110</sup>

Komplexe Zusammenhänge werden spielerisch begreifbar gemacht, die Stücke gehen unter die Haut und bilden die Grundlage für Diskussionen. Verhaltenweisen werden hinterfragt und können verändert werden. Auf der Bühne darf ausprobiert werden, was bisher noch nicht *normal* (möglich) war, kreative Lösungen sind das Ergebnis. Kosars kürzeste Einlage dauerte 7 Minuten, seine bisher längstes Stück 80 Minuten.

Bei der Bühnenarbeit, als auch bei Workshops und Seminaren werden Elemente des Improvisationstheaters, der Sprech- und Atemtechnik und des Qi Gongs verwendet. Es wird das Augenmerk auf die Körpersprache, nonverbale Kommunikation, den Blickkontakt gerichtet. Die Wahrnehmung des Gegenübers, der Humor und die Empathiefähigkeit werden verbessert, sowie das Zuhören können und die Fähigkeit zu Führen und geführt werden.

Unternehmenstheater eignet sich für vieles „[...] aber nicht alles: Am Auftrag der Geschäftsführung Botschaften zu senden, funktioniert nicht.“<sup>111</sup>

---

<sup>109</sup> persönliche Mitteilung von Walter Kosar, inhaltlich wiedergegeben aus dem Interview geführt am 17.03.2008

<sup>110</sup> <http://www.kosilo.at/thecompanystage/unserusp/index.htm>; Eingesehen am 22.02.2009

<sup>111</sup> Susanne Pöchacker im Interview mit Teresa Richter-Trummer in: Kurier Das Unternehmenstheater ins Rampenlicht rücken, 28.06.2007, Ressort: Karriere, S. K2

2001 wurde Walter Kosar als innovativstes Jungunternehmen mit dem Walter-Nettig-Preis der Wiener Wirtschaftskammer ausgezeichnet.

### **6.3 Rückspiegeltheater/Mag. Shurga G. Schrammel**

Shurga Schrammel studierte Psychologie, hat eine Ausbildung zur Psychotherapeutin mit Schwerpunkt Psychodrama und ist seit 2002 Unternehmensberaterin.

Sie bietet neben der Beratung von Unternehmen (Gründungsberatung) und Lehrstellensuchenden über das AMS (Arbeitsmarktservice) auch Seminare und Trainings an, sowie Mitarbeiterschulungen, oder Veranstaltungen zur Verbesserung der Kommunikation.<sup>112</sup>

Mit ihrer 1996 gegründeten Laintheatergruppe (die vor 5 Jahren eine neue Formation gefunden hat) werden Zurufe aus dem Publikum, die vorwiegend Probleme des Alltags, Konflikte, aber auch alte Gewohnheiten und Beziehungen betrifft, im Stegreif verarbeitet und zu einer kurzen Bühnenszene verarbeitet. Es gibt keine schriftliche Textvorlage, alles entsteht spontan auf der Bühne. Das Publikum hat die Möglichkeit sich einzubringen, oder mit gesichertem Abstand in einen respektvoll-amüsanten Spiegel zu sehen. Ihre Darstellung erlaubt die Selbstreflexion, ein befreiendes Lachen und bietet die Möglichkeit zur Selbsterkenntnis.

Am Anfang des Bühnengeschehens werden von Shurga Schrammel, die als Moderatorin fungiert, Fragen aufgeworfen, die im Kontext mit den vorgegebenen Themen des Auftraggebers stehen, sich aber auch auf den Veranstaltungsort, kulturelle Gegebenheiten beziehen, oder in Verbindung zu den gewünschten Zielen der Veranstaltung stehen. Ein gemeinsames Erinnern, eine pantomimische

---

<sup>112</sup> persönliche Mitteilung von Shurga Schrammel, inhaltlich wiedergegeben aus dem Interview geführt am 21.03.2008

Darstellung führt zu einer ersten Entspannung des Publikums und stärkt das Zusammengehörigkeitsgefühl.<sup>113</sup>

Schrammel greift zurück auf Methoden des Playbacktheaters und kombiniert Elemente des Stegreiftheaters mit Pantomime, Verfremdung, Assoziativen Ketten und Übertreibung, unterstützt von Musik und wenigen Requisiten. Im Mittelpunkt des Spiels steht die Irritation des Publikums. Durch Überzeichnen oder Abschwächen kann Unaussprechliches dargestellt und durch die Widerspiegelung der Emotionen können erstarrte Strukturen aufgelockert werden; neue Lösungsansätze werden erkennbar.<sup>114</sup>

## 6.4 Sog-theater/Margarete Meixner

Unter der Leitung von Margarete Meixner, die Erfahrungen in der Jugend- und Bildungsarbeit gesammelt hat, wurde bereits 1993 eine experimentierfreudige Theatergruppe namens „Vagabund“ gegründet, aus der sich mit zunehmender Professionalität 1999 die Gruppe Sog.Theater im Zentrum für Theaterpädagogik und strategische Inszenierung weiterentwickelte. Der Name der Gruppe leitet sich aus dem Angebot von interaktivem Theater für **S**chulen, **O**rganisationen, **G**emeinden ab. Die als Verein geführte Theatergruppe ist ein Team von 10 -15 Personen, bestehend aus Theaterpädagogen, Musikern, Schauspielern, Beratern und Trainern.

Sog. Theater arbeitet vorwiegend im NGO-Bereich (non-governmental organization) und bietet Schulen, Organisationen, Betrieben und Gemeinden Forum-, Playback- und Präventionstheater, sowie Theater zur Politischen Bildung an. In der Angebotspalette findet sich weiters Theater als Trainingsmethode und Theater als Tagungsbegleitung.

Angelehnt an das sehr lebendige Theater Afrikas, ohne feste Bühnen und Abgrenzungen zum Publikum, lädt die Gruppe zu Interaktionen und gemeinsamen Ritualen ein. In der Arbeit spiegeln sich die Methoden von Jonathan Fox und Jo Salas, Augusto Boal und Pam Schweitzer mit ihrem Erinnerungstheater wieder.

---

<sup>113</sup> vgl. <http://www.rueckspiegeltheater.com/ethik/ethik.html>; Eingesehen am 07.03.2009

<sup>114</sup> vgl. <http://www.rueckspiegeltheater.com/ethik/ethik.html>; Eingesehen am 07.03.2009

Das Sog. Theater reagiert auf das Bedürfnis der Menschen, Geschichten auf der Bühne zu erleben, die aus einem offensichtlichen Mangel erwachsen und bearbeitet Konfliktsituationen, die jeder kennt und deren Umgang einem damit selbst oft schwer fällt.

Die Stücke werden in einem Prozess auf die Bedürfnisse und Fragen des Kunden hin entwickelt und erst durch das Zusammenspiel von Schauspielern und dem Publikum, unter Einbringen der alltäglichen Erfahrungen in interaktiver Form zum Leben erweckt. Daneben wird aber auch auf ein Repertoire von fertigen Forumtheaterstücken zurückgegriffen, die z.B. bei Fachtagungen im Bereich der Organisations- und Personalentwicklung oder im Bildungsbereich aufgeführt werden. Meixner hat

„[...] eine Vision von Theater, das unserer Gesellschaft etwas von den sozialen Funktionen des Geschichtenerzählens und der ästhetischen Rituale früherer Zeit wiedergibt – ernsthaft und vergnüglich zugleich.“<sup>115</sup>

Margarete Meixner setzt Playbacktheater im schulischen oder universitären Bereich als pädagogisches Mittel ein, ebenso bei Tagungen und Kongressen - hier als Instrument der Problemdiagnose, aber auch als Abschluss einer Veranstaltung in Form des Feedbacktheaters. Es eignet sich zum Training der Empathie bei der Konfliktbearbeitung. Unterschiedliche Meinungen und Befürchtungen, aber auch Zukunftsperspektiven können damit aufgezeigt werden.<sup>116</sup>

Die Gruppe Sog. Theater hat sich in der Vergangenheit mit Themen wie Armutsbekämpfung, Frauenförderung, Globales Lernen, spezielle prekäre Arbeitsformen, Interkulturelle Konflikte, Sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz, Fairer Handel und Gender Mainstreaming auseinander gesetzt.

Das Sog. Theater wurde unter anderem für das Legislative Theaterprojekt „Was hindert uns am Fliegen“ 2004 mit dem 1. Preis durch das BMSSG

---

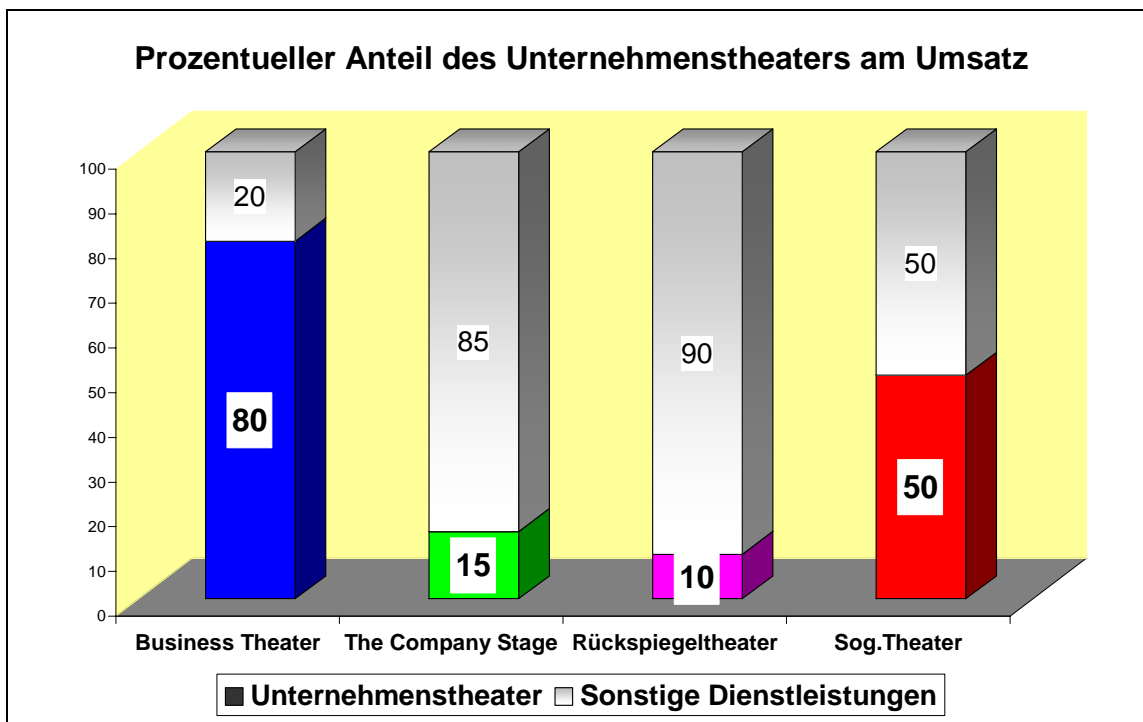
<sup>115</sup> <http://www.sog-theater.at/daten/element/fs-start.html>; Eingesehen am 08.03.2009

<sup>116</sup> vgl. <http://www.sog-theater.at/daten/element/fs-start.html>; Eingesehen am 8.03.2009

(Bundesministerium für Soziale Sicherheit Generationen) im Rahmen von Europize 2004 ausgezeichnet.

## 7 Untersuchungsergebnisse

Alle Unternehmen in Österreich wurden zwischen 1996 und 1999 gegründet, wobei der Bedarf nach Unternehmenstheater den Angaben der Anbieter zufolge in den Jahren 2001/02 in Österreich wesentlich gestiegen ist.



**Abb. 2** Umsatzanteil des Unternehmenstheaters zu anderen Dienstleistungen 2007

Das Verhältnis zu den zusätzlich zum Unternehmenstheater angebotenen Leistungen ist sehr unterschiedlich zwischen 10% - 80% und erklärt sich durch die große Angebotspalette und den Marktnischen in denen sich die Firmen etabliert haben. Sie stellen dadurch auch in einem kleinen Land wie Österreich, keine vom Markt verdrängende Konkurrenz untereinander dar.

Bezeichnend für die Unternehmenstheaterbranche ist, dass es sich hier ausschließlich um Kleinunternehmen (Einzelunternehmen) mit 1 – 5 Mitarbeitern handelt. (Dies entspricht auch dem europäischen Durchschnitt von 90% Kleinunternehmern in dieser Branche.)

## **7.1 Mitarbeiter des Unternehmenstheaters**

Für Aufführungen werden zusätzlich zwischen 5 und 25 Personen mit Werkverträgen aufgenommen. Der Kreis der Mitarbeiter besteht aus Schauspielern, Sängern, Künstlern, Malern, Tänzern, Technikern und Personen, die für Maske, Kostüm und Administration zuständig sind.

Bei den Mitarbeitern handelt es sich zu 75% um Profis, lediglich ein Anbieter besteht aus LaienschauspielerInnen, da diese für das Stegreiftheater besser geeignet sein sollen, die Rollen nicht nur zu spielen, sondern mit ihren Emotionen und Erfahrungen besser auf das Publikum eingehen zu können. Für das Playbacktheater werden überwiegend Profis bei den Schauspielern eingesetzt, beim Forumtheater auch Semiprofis. Gelegentlich werden spezielle Typen benötigt (z.B. Punks), die nur unter Laiendarstellern zu finden sind und für die Authentizität in der Darstellung unumgänglich sind.

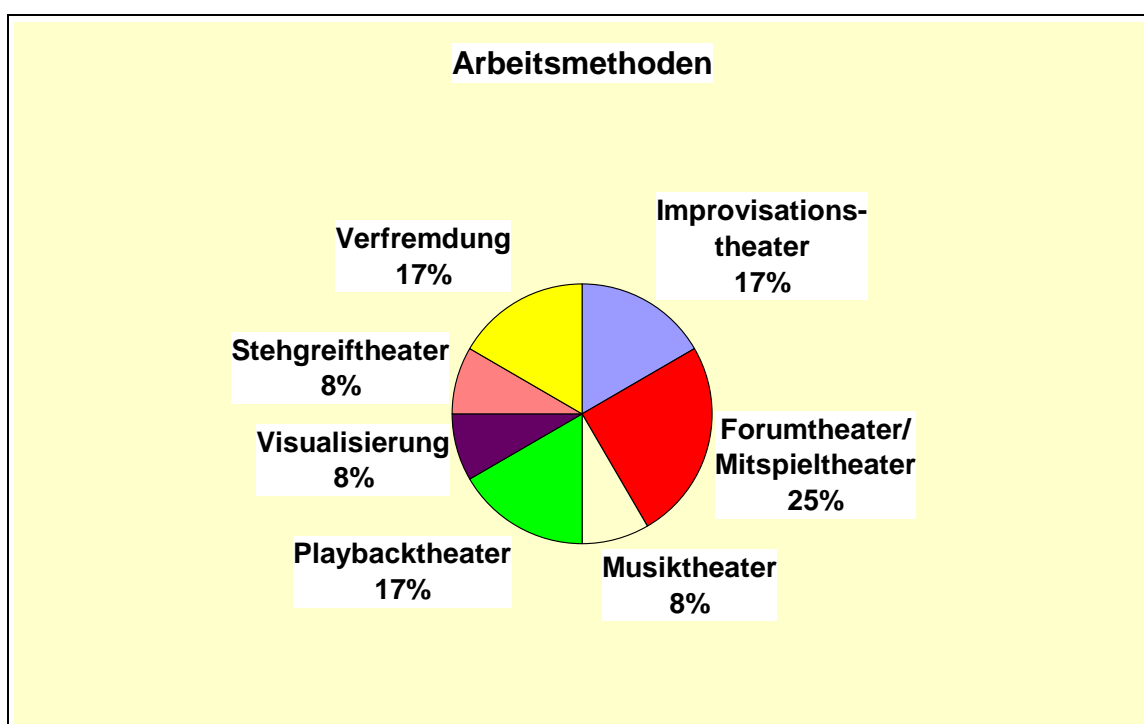
Alle Anbieter begrüßen die Mitarbeit der Belegschaft, es spielen aber durchschnittlich nur 2/3 des Firmenteam tatsächlich mit. Auch wird dies nicht immer von der Firmenleitung gewünscht, oder ist schon aufgrund der Zuschauergröße (bis zu 500 Personen) nicht realisierbar.

Dabei muss weiters berücksichtigt werden, dass es für die Mitarbeiter selbst nicht immer leicht ist, vor den eigenen Kollegen, besonders aber den eigenen Vorgesetzten, die Hemmungen fallen und sich auf ein Spiel einzulassen, welches eigene Emotionen preisgibt und dadurch auch angreifbar macht.

## 7.2 Arbeitsmethoden der Anbieter des Unternehmenstheaters

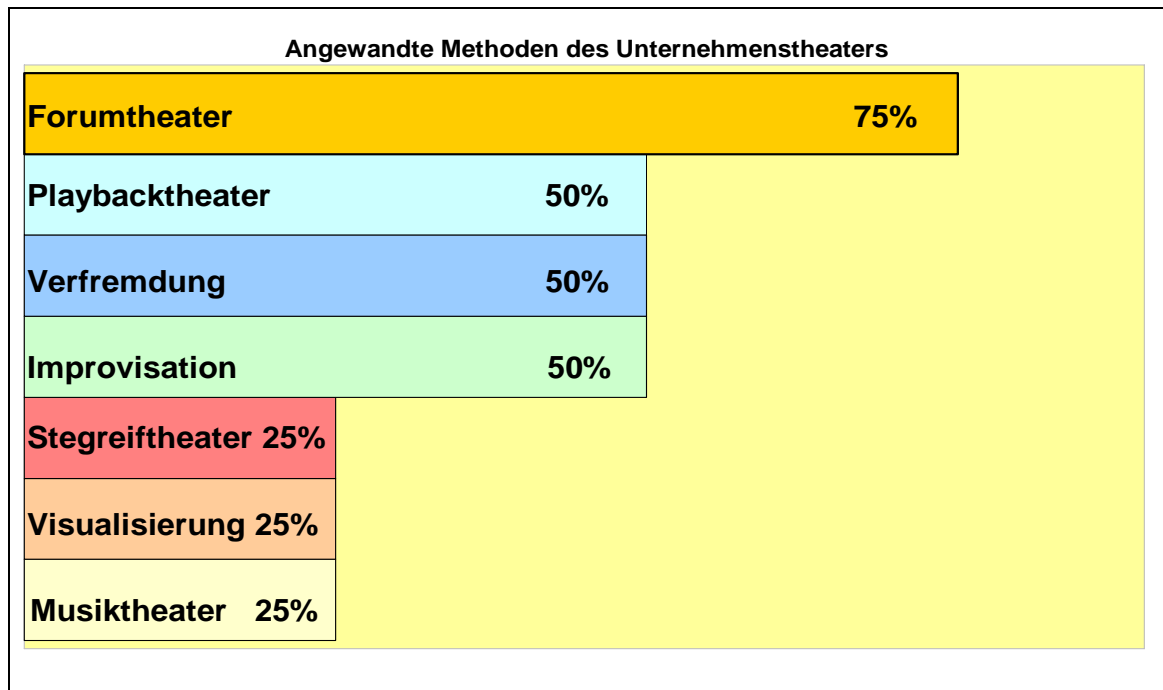
Die am häufigsten angewandte Methode der befragten Anbieter ist das Forumtheater, gefolgt von der Improvisation, Verfremdung und dem Playbacktheater.

Stegreiftheater, Visualisierungsformen und Musiktheater werden nur vereinzelt angeboten.



**Abb. 3** Arbeitsmethoden des Unternehmenstheaters in Österreich 2007





**Abb. 4** Arbeitsmethoden des Unternehmenstheaters in Österreich nach Häufigkeit, 2007

### 7.2.1 Arbeitsmethoden des Business Theater Wien

**Wolfgang Kainz** setzt auf erlebnisorientierte Kommunikationsformen und verwendet immer häufiger Visualisierungsmöglichkeiten.

So konnten von Kainz in einem Projekt mit Bildgestaltung, die Zukunftsvisionen der Firma Siemens München von 160 Mitarbeitern der Belegschaft dargestellt werden. Die Visualisierung ist auch hilfreich zur Unterstützung der Leitbildentwicklung.<sup>117</sup>

Zu seinen Arbeitsmethoden gehört ferner das Sprechtheater, wie Improvisationen (wobei nur einzelne Rollen vorgegeben werden) und das Forumtheater nach Boal.

Kainz verwendet Musiktheater z.B. in Form von Minimusicals, zur Unterstützung der Teambildung eines Unternehmens. Dies wird von Kainz als Workshop angeboten:

Mit Hilfe der Unterstützung eines Musikers der Wiener Symphoniker, welcher auch eine Ausbildung zum Dirigenten absolviert hat, finden Workshops zum Thema

<sup>117</sup>

[http://www.businesstheater.at/TCgi/businesstheater/TCgi.cgi?target=home&P\\_Kat=10&P\\_KatSub=3&P\\_TXT=93](http://www.businesstheater.at/TCgi/businesstheater/TCgi.cgi?target=home&P_Kat=10&P_KatSub=3&P_TXT=93); Eingesehen am 12.04.2009

Führung und geführt werden statt. Jeweils ein Teilnehmer übernimmt die Rolle des Dirigenten (Chorleiters) und führt die Gruppe, der Workshopleiter hat dabei keine aktive Rolle, sondern leitet die Gruppe lediglich an.

Die Teilnehmer erfahren dadurch die Rolle des Führens und geführt Werdens, des sich unterordnen und einfügen in ein Ganzes, sie erfahren die Qualitäten der Teambildung. Dies führt nach Wolfgang Kainzs Angaben zu einer nachhaltigen Verbesserung der Zusammenarbeit in den Betrieben, die zunehmend an mangelnder Kommunikation der Mitarbeiter untereinander leiden.<sup>118</sup>

### 7.2.2 Arbeitsmethoden von the company stage®

**Walter Kosar** von the company stage® arbeitet mit Verfremdung, Projektionen, Traumwelten, Märchen, dem Abstrakten, Überraschenden, dem Absurden.

Für Kosar ist es unbedingt notwendig eine Vertrauensbasis zu den Mitarbeitern des Unternehmens zu schaffen, ohne die keine fruchtbringende Arbeit möglich ist.

Er setzt vor der Arbeit mit den Mitarbeitern und Schauspielern Meditation, Atemtechnik, Stresstechnik und Improvisation ein, um die eigentliche Arbeit erst zu ermöglichen, die Menschen zugänglich zu machen, zuerst zur Ruhe kommen zu lassen. Ebenso wendet er Qi Gong und Energetische Arbeit vor den Proben an. Es gilt neutral zu werden, vor der Kulisse darf keine Regung mehr zu sehen sein. Etwas nicht zu tun ist die Aufgabe (z.B. nicht grinsen, nicht lachen, sich nicht verstellen, allem neutral gegenüberzustehen, frei für die Aufgabe zu sein). Es wird eine Methode des **Imputtheaters** angewandt und dabei verlangt, jeweils das Gegenteil zu machen. Kosar spricht vom Erwachsenen, in dem das gekränkte Kind schlummert. Es gilt dieses zurückzuholen und dabei muss man behutsam vorgehen.<sup>119</sup>

Kosar sieht sich selbst als Beobachter, steht beiden Gruppen, sowohl dem Unternehmen, als auch dessen Mitarbeitern neutral gegenüber und richtet seinen Blick von außen auf die gegebene Situation. Seine Wahrnehmungen während der

---

<sup>118</sup> persönliche Mitteilung von Wolfgang Kainz, inhaltlich wiedergegeben aus dem Interview geführt am 17.03.2008

<sup>119</sup> persönliche Mitteilung von Walter Kosar, inhaltlich wiedergegeben aus dem Interview geführt am 17.03.2008

Veranstaltung werden analysiert und das Erlebte am Ende auf der Bühne mit Humor widergespiegelt. Das kann in Form einer Pantomime, als Clown, interaktiv oder proaktiv geschehen und ist häufig mit Musik untermalt.

Für alle theatralen Interventionen ist für Kosar neben einer guten Story auch der Einsatz einer wohldosierten Heiterkeit, die nicht platt ist, mit fein pointierter Kritik, unumgänglich, um den Mitarbeitern eine Identifikationshilfe zu geben, unterstützt durch Requisiten, aber auch mit „geflügeltten Worten“ aus dem Firmenalltag.

Seine Methode des **Mirror Mime**, eine Form von "Visual Comedy" bzw. "Situation Comedy". ist eine Mischung von Improvisationstheater, Playbacktheater und Situationstheater. Er möchte die Dinge wie sie sind aufzeigen, die Lösung muss vom Unternehmen und deren Mitarbeitern selbst erarbeitet werden.<sup>120</sup> Jede Aufführung ist einzigartig und ein individueller Arbeitsprozess, der durch das humorvolle Spiel zu neuen Einsichten führt und eine nachhaltige Veränderung im tägliche Umgang mit den firmeninternen Problemen bewirken kann.

Durch seine Methode der **Impuls Comedy®**, die eine dramatische Intervention darstellt, improvisiert der Schauspieler auf der Bühne (oder im Sitzungssaal) spontan zu bestimmten, vorgegeben Themen. Wieder interaktiv oder proaktiv kann die clowneske Darstellung mit Musik untermalt werden. Als Beispiel wäre die Prozessarbeit zu einem neuen Verkaufslogan anzuführen, bei der die Mitarbeiter angehalten werden, ihre spontanen Einfälle für den Text eines Liedes und einer kurzen Szene niederzuschreiben.<sup>121</sup>

Die Dauer dieser Interventionen, die sinnvoll bei Kongressen, Tagungen oder Firmenfeiern eingesetzt werden, beträgt etwa 5 Minuten.

### 7.2.3 Arbeitsmethoden des Rückspiegeltheaters

Das **Rückspiegeltheater** unter der Leitung von Frau **Mag. Shurga Schrammel** hat seine Wurzeln im Playbacktheater (nach Jonathan Fox), meint aber eine eigenständige Methode mit spezieller Technik entwickelt zu haben.

---

<sup>120</sup> vgl. <http://www.kosilo.at/thecompanystage/042fbe9ad81291402/index.htm>; Eingesehen am 07.03.2009

<sup>121</sup> vgl. <http://www.kosilo.at/thecompanystage/impulscomedy/index.htm>; Eingesehen am 07.03.2009

Assoziative Ketten werden mit Meldungen aus dem Publikum gebildet. Es werden Elemente des Stegreiftheaters, der Pantomime, Assoziationen, Musik, Requisiten, Humor, Verfremdung, Übertreibung, Märchen, mehrdimensionale Bildkompositionen verwendet.

Ergänzend werden Emotionen durch Irritation widergespiegelt, gemeinsame Erinnerungen werden zum Leben erweckt. Elemente des Psychodramas nach Moreno fließen ebenfalls in die Arbeiten des Rückspiegeltheaters ein.

Shurga Schrammel vergleicht die veränderte Wahrnehmung mit einem Rückspiegel eines Wagens, der eine andere Perspektive der Strasse wiedergibt, als wenn man sich einfach umdreht, um einen Eindruck des Geschehens zu gewinnen.<sup>122</sup>

Die eigenständige Methode beruht nach Aussage von Shurga Schrammel darauf, mit assoziativen Ketten zu arbeiten. Auf ein paar Fragen an das Publikum, folgen Meldungen wie: „Bin gespannt auf den heutigen Abend“ Dies wird von den Schauspielern folgendermaßen aufgenommen und assoziiert: „gespannt“ – „Bogen“ oder „Kaugummi“ u.s.w. Die Schauspieler reagieren emotional auf die Meldungen und stellen mit dem Hintergrund ihrer Erfahrung humorvoll das Gehörte dar.

Die Aufwärmphase für das Publikum dauert etwa 10 Minuten, die mit Ritualen zur Gruppenbindung unterstützt werden.

Die Themen sind von Auftraggeber vorgegeben, es gibt keine Textvorlagen und nur so wenig wie nötig an Information für die Schauspieler, damit sie in ihre Spontaneität nicht eingeschränkt werden. Die Darstellung mit Humor hat bei der Anwendung der assoziativen Ketten elementare Bedeutung. Eine weitere Möglichkeit bieten Alltagssituationen und Geschichten, die in Märchen verwandelt werden. Sehr emotionale Situationen werden ohne Worte nachgespielt, ein Musiker unterstreicht das Bühnengeschehen mit dem Auf- und Abbau von Spannung durch Improvisationen auf einem Musikinstrument.

Es können auch Ambivalenzen aufgezeigt werden z.B. „Zwei Seelen ruhen in meiner Brust“, dargestellt von 2 Personen. (z.B.: Ich würde hier gern noch länger

---

<sup>122</sup> <http://www.shurga.at/buch/buch.html>; Eingesehen am 07.03.2009

plaudern, hab aber die Verantwortung wieder an meinen Arbeitsplatz zu gehen....)<sup>123</sup>

#### 7.2.4 Arbeitsmethoden des Sog.Theaters

**Margarete Meixner** vom **Sog. Theater** bietet unter anderem Theater für Politische Bildung (Forumtheater) an. Politik ist in ihren Augen ein sprödes und komplexes Thema, Politisch Bildung sollte lebendig gestaltet werden. Die Auseinandersetzung auf der Bühne lässt eine Verarbeitung auf emotionaler Ebene zu, differenzierte Sichtweisen werden be-greif-bar gemacht - die Basis für erfahrungsorientiertes Lernen.<sup>124</sup>

Das Legislative Theater nach Augusto Boal ist eine wertvolle Unterstützung im Dialog zwischen Bürgern und Politik. Aufgrund von Befragungen und Recherchen zu aktuellen Themen werden Stücke erarbeitet und aufgeführt. Das Gesehene wird anschließend von Publikum mit den Schauspielern diskutiert und neue Lösungsansätze werden sofort auf der Bühne mit Hilfe des Publikums, welches aufgefordert wird das Bühnengeschehen mitzugestalten (spectator wird zum spect-actor), ausprobiert, bis sie akzeptabel sind.

Bei Tagungen werden als kurze Einstiegsszenen häufig zentrale Inhalte mit Hilfe des Forumtheaters, als Instrument der Problemdiagnose eingesetzt, Playbacktheater zur zwischenzeitlichen Reflexion, oder zum Abschluss einer Veranstaltung.

Diese Theatereinsätze dauern oft nur wenige Minuten, sind aber bei den Teilnehmern in bleibender Erinnerung, im Gegensatz zu den Vorträgen des Tages.

Die sorgfältige Gestaltung des Rahmens und den klar strukturierten Abläufen, sieht Meixner beim Playbacktheater als unerlässlich. Sie kombiniert die Elemente des Stegreiftheaters mit dem Psychodrama nach Moreno, die den Schauspielern die Fähigkeit der Improvisation ebenso abverlangt, wie ein starkes Einfühlungsvermögen. Die vom Erzähler vorgebrachte Geschichte (auch Traum

---

<sup>123</sup> persönliche Mitteilung von Shurga Schrammel, inhaltlich wiedergegeben aus dem Interview geführt am 21.03.2008

<sup>124</sup> vgl. <http://www.sog-theater.at/daten/element/fs-start.html>; Eingesehen am 08.03.2009

oder Phantasie) wird vom Spielleiter in eine Spielform zusammengefasst und den Schauspielern zur Widerspiegelung übergeben. Die dargestellte Wiedergabe, die die Geschichte nun lebendig macht, wird durch ein Feedback des Erzählers an die Schauspieler abgeschlossen. Die oft sehr berührenden Geschichten sind in ihrer Darstellung voll von symbolischen Andeutungen, die auch Unaussprechliches anschaulich machen können.

Mit der Methode des Forumtheaters verwirklichte Meixner unter anderem das Stück „**Clean Clothes**“, welches die Arbeitsbedingungen von Frauen der Dritten Welt thematisiert, und das Stück „**Faires Reisen in die Dritte Welt**“.

Sie bietet auch **Präventionstheater** mit der Methode des Forumtheaters an und arbeitet dabei mit jungen Mitwirkenden (Schülern), z. B. in Form von Workshops. Aus Erzählungen wurde ein Stück geschrieben, welches laufend in weiten Teilen Niederösterreichs aufgeführt wird. Bei der Suchtprävention ist das Aussprechen von Verboten, oder der Versuch jemanden von der Konsumation abzuhalten wenig zweckmäßig. Vielmehr sieht das Sog. Theater seine Aufgabe bei den Jugendlichen das Selbstwertgefühl und die Konflikt- und Widerstandsfähigkeit zu steigern und die Eigenaktivität zu fördern.

Neben ihrer Arbeit auf Basis des Playback- und Forumtheaters, kann man den Ursprung ebenso bei Boals Legislativen Theater erkennen. Den Unterschied zu anderen Anbietern sieht Meixner beim Sog. Theater nach eigenen Angaben durch das Angebot eines multiprofessionellen Teams, einer organisierten Struktur, und langjähriger Erfahrung.<sup>125</sup>

### **7.3 Projektablauf der einzelnen Anbieter**

Zusammenfassend ist festzustellen, dass die Vorgehensweise der Anbieter mit einer Vorbereitungszeit von einer Stunde bis zu sechs Monaten sehr unterschiedlich ist. Die Anforderungen bezüglich des Orts der Aufführung sind von flexibel bis ganz konkret zu beurteilen. Durch die Befragung der Unternehmenstheateranbieter kristallisierten sich ebenfalls große Unterschiede in der Herangehensweise bei den Produktionen auf. Es werden einerseits Interviews

---

<sup>125</sup> persönliche Mitteilung von Margarete Meixner, inhaltlich wiedergegeben aus dem Interview geführt am 26.03.2008

mit den firmeninternen Mitarbeitern geführt, oder zur Gänze darauf verzichtet und nur auf Firmenmaterial, das zur Verfügung gestellt wird, zurückgegriffen. Die Generalprobe mit Anwesenheit der obersten Leitung ist bei allen Anbietern gewünscht, eine Nachbesprechung wird von allen Unternehmenstheatern angeboten.

### **7.3.1 Projektablauf Business Theater Wien**

**Wolfgang Kainz** folgt in groben Zügen dem üblichen Schema des Unternehmenstheaters bei der Projektentwicklung mit den Schritten: Vorbereitung, Erstellung des Auftragswerks, Proben, Aufführung und Nachbereitung.

Die Vorlaufzeit bis zur Aufführung dauert 2 - 4 Monate, die tatsächliche Probenzeit beläuft sich auf 3 – 5 Tage.

Nach der ersten Kontaktaufnahme werden Vorbesprechungen mit dem Personalchef, oder dem Chef der Eventabteilung, oder dem Leiter des Unternehmens selbst geführt und dabei Eckdaten geklärt. Es wird die Form der Szenarien festgelegt und nach ungefähr vier Wochen konkrete Ideen dem Unternehmen mitgeteilt. Es wird geklärt, ob die Mitarbeiter mitspielen - dies sollte freigestellt sein - ist aber aufgrund seiner nachhaltigen Wirkung anzustreben. Das vorgelegte Angebot enthält bereits einen logistischen Aufbau des dramaturgischen Ablaufs. Themenspezifische Szenarien werden dem Verantwortlichen des Unternehmens zur Auswahl vorgelegt und so lange weiterentwickelt, bis es den Anforderungen der Geschäftsleitung entspricht.

Nach Auftragserteilung dauert es ca. zwei Wochen bis zur Erstellung eines maßgeschneiderten Auftragswerkes. Die nötigen Informationen werden von den Führungskräften eingeholt und nicht von den Mitarbeitern, wie dies etwa bei the company stage® der Fall ist. Dennoch können bei den Proben noch Infos von den mitspielenden Mitarbeitern einfließen und Änderungen bewirken, ein Verantwortlicher des Unternehmens sollte bei den Proben anwesend sein. Nach Möglichkeit der technischen Voraussetzungen findet eine Generalprobe statt.

Kainz arbeitet mit professionellen Mitarbeitern auf Werkvertragsbasis, die eigens für das Projekt ausgewählt werden. Dies betrifft sowohl den Regisseur, als auch die übrigen Mitwirkenden, wie Schauspieler, Musiker, Tänzer und Impro-Darsteller.

Es steht den Verantwortlichen seitens des Unternehmens frei, an den Proben teilzunehmen und den Entwicklungsprozess auch als Akteure mitzugestalten.

Die Aufführung selbst dauert zwischen 10 – 30 Minuten und findet in geeigneten Räumlichkeiten des Unternehmens, in einem Theater oder bei größeren Veranstaltungen auch in Konferenzzentren, Messehallen oder auch im Freien statt.

Nach etwa acht Wochen wird mit der Unternehmensführung die gemeinsame Arbeit in einem Abschlussgespräch reflektiert und die Nachhaltigkeit ihrer Wirkung überprüft.

### **7.3.2 Projektablauf the company stage®**

**Walter Kosar** gibt eine Vorbereitungszeit von 14 Tagen bis sechs Monaten an. Beim Erstgespräch mit dem Unternehmen, stellt sich oft heraus, ob ein Seminar oder Forumtheater besser zur Aufarbeitung der Problemstellung passt. Im Zuge des Gesprächs ist die Zielrichtung des Unternehmens zu erfassen, in einem zweiten Schritt erfolgen Zielgespräche mit der obersten Leitung. Nach Anbotsstellung und Vertragsabschluss beginnen die Recherchen im Betrieb durch Interviews mit dem Vorstand und Mitarbeitern aus allen Berufsgruppen. Wertvolle Hinweise erhält Walter Kosar oft von Mitarbeitern der Kantine, Hilfsarbeitern, ebenso wie von führenden Mitarbeiter und dem Betriebsrat.

Es wird ein Storyboard erstellt und mit der Unternehmensführung abgestimmt. Das Textbuch wird aus der Sammlung an Informationen der Mitarbeiter geschrieben, welches von der obersten Leitung ebenfalls genehmigt werden muss.

Es wird entweder im Betrieb oder in angemieteten Räumen geprobt, gerne auch in Pfarrsälen, weil diese leicht verfügbar und kostengünstig sind, oder im eigenen Kosilo-Theater, mit seinen 28 m<sup>2</sup> sehr klein, aber für Leseproben geeignet. Die Bühnengröße sollte der tatsächlichen Bühne der Aufführung 1:1 entsprechen. Die Generalprobe ist auf jeden Fall wieder mit dem Auftraggeber abzuhalten.<sup>126</sup>

---

<sup>126</sup> persönliche Mitteilung von Walter Kosar, inhaltlich wiedergegeben aus dem Interview geführt am 17.03.2008



### 7.3.3 Projektablauf Rückspiegeltheater

Shurga Schrammel gibt, an Aufführungen mit 15 – 150 Teilnehmern anbieten zu können. Die von ihr bespielte Bühne muss mindestens 5x4 m sein (besser 6x5m), Technik und Bühne werden vom Auftraggeber gestellt, meist wird in Veranstaltungshallen und Seminarräumen gespielt.<sup>127</sup>

Die mit dem Auftraggeber vereinbarten Themen, Ziele werden am Beginn der Veranstaltung durch Fragen an das Publikum ins Spiel gebracht und innerhalb von Sekunden in anschauliche Bilder umgewandelt. Dabei werden die Ängste und Hoffnungen, wie Befürchtungen der Teilnehmer verarbeitet. Danach werden Widersprüche und ambivalente Gefühle durch die Darstellung der „zwei Seiten derselben Medaille“ verarbeitet. Die Synchronizität von „WegVon“ und „HinZu“ wird aufgedeckt. Persönlich Erlebtes und offene Fragen werden in kurzen Spielszenen aufgearbeitet, immer mit dem Fokus auf die vorgegebene Themenstellung des Auftraggebers.

Abschlussbilder des Erlebten mit der Möglichkeit einer „Frage an das Orakel“ beenden die Veranstaltung.<sup>128</sup>

### 7.3.4 Projektablauf Sog. Theater

**Margarete Meixner** führt ihre Zielgespräche meist telefonisch mit unterschiedlichen Ansprechpartnern, den jeweiligen Entscheidungsträgern der Firmen. Darauf folgt ein persönliches, etwa einstündiges Gespräch. Die Recherche beginnt nach Auftragserteilung. Dazu werden Interviews geführt oder Unterlagen vom Auftraggeber herangezogen, auch die Beobachtung der Zielgruppe ist nicht selten.

Die Dramaturgie wird mit den Schauspielern gemeinsam erstellt. Der Auftragsgeber ist bei einer Probe dabei.

Die Aufführung kann der Auftakt einer Veranstaltung sein, oder auch die Einleitung einer Podiumsdiskussion, bei einem Workshop der Reflexion, oder als kurze

---

<sup>127</sup> persönliche Mitteilung von Shurga Schrammel, inhaltlich wiedergegeben aus dem Interview geführt am 21.03.2008

<sup>128</sup> vgl. <http://www.rueckspiegeltheater.com/voraussetzungen/voraussetzungen.html>; Eingesehen am 07.03.2009

Sequenz dem Abschluss einer Veranstaltung dienen. Die Einsätze dauern durchschnittlich 10 bis 30 Minuten.<sup>129</sup>

Bei Forumtheater-Projekten wird das gemeinsam erarbeitete Stück auf ein bestimmtes bestehendes Problem ausgerichtet und szenisch dargestellt. Am Höhepunkt des Konfliktes wird das Stück abgebrochen, der Moderator lädt das Publikum ein, ins Stück einzugreifen und Lösungsvorschläge zu erarbeiten. Eine vom Moderator geführte Diskussion im Plenum überprüft die jeweilige Intervention auf ihre positive Wirkung.

---

<sup>129</sup> persönliche Mitteilung von Margarete Meixner, inhaltlich wiedergegeben aus dem Interview geführt am 26.03.2008

## **7.4 Praxisbeispiele des österreichischen Unternehmenstheaters 2001 - 2008**

Die in Folge beschriebenen Projektbeispiele sind ausgewählte Arbeiten der Interviewpartner und sollen einen besseren Einblick in die Praxis des Unternehmenstheaters bieten. Sie spiegeln die eingangs beschriebenen Methoden wirkungsvoll und deutlich wieder. Eine Liste im Überblick erfolgreich durchgeführter Projekte befindet sich im Anhang.<sup>130</sup>

### **7.4.1 Projekte des Business Theater Wien**

#### **Fachhochschule KREMS; 10 Jahre Alumni-Club** (Improvisationstheater)

Zum Jubiläum mit dem Themenabend „ZEN (10) / Buddhismus im Kloster“ (Dekoration, Dresscode, etc.) wurden maßgeschneiderte Szenen und Spiele aus dem Improvisationstheater mit 10 Alumni der FH Krems umgesetzt; 1 Spielleiter, 1 Regisseur, 500 Gäste.

#### **Technische Universität Wien; Executive MBA „Mergers & Acquisitions“** (Interaktionsworkshop in Englisch)

Im Rahmen eines eintägigen Workshops auf Basis erlebnisorientierte Kommunikation des MBA Lehrgangs der TU Wien, wurden theoretische Themen theatralisch visualisiert, um ihre Praxistauglichkeit zu überprüfen; 10 MBA-Teilnehmer, 1 Regisseur/Spielleiter

#### **Finale - High Potential 08; Kreatives Assessment** (Improvisation)

In Kooperation mit T-Systems, Henkel Österreich, WKO Junge Wirtschaft, Raiffeisenlandesbank N.Ö., Management Zentrum St. Gallen. Jährliche Veranstaltung von Hill International und der Tageszeitung Kurier mit 6 Finalisten, 1 Improvisations-/Spielleiter, 120 Gästen (Publikum); Veranstaltungsort: T-Mobile Center, Wien

---

<sup>130</sup> Als Basis dienten die angegebenen Referenzen der Interviewpartner auf ihrer Homepage; Eingesehen am 07.02.2009

### **Value Through Innovation; Vti-Day 2008**

Visualisierung und Emotionalisierung der Themen: Gesundheit, Change Management, People Development, Mut zur Entscheidung und Kritikfähigkeit durch maßgeschneidertes Forumtheater mit Improvisation und Interaktionselementen; 600 Mitarbeiter, 12 Schauspieler, 1 Regisseur. Es wurde bei derselben Veranstaltung ein Tag der offenen Tür abgehalten, der weitere 18 Akteure mit Regisseur verpflichtet hat. Veranstaltungsort: Boehringer Zentrum, Wien

### **Industrial Leadership**

Das Workshop bei Siemens Management Consulting München war eine gemeinsame Veranstaltung mit der Firma f(acts)<sup>©</sup> Veranstaltungsmanagement. Die Aufgabe war es, einen emotionalen Zugang zu Selling and Communications, Domain Know-How, Edge, Seniority and Maturity durch Collagen, Musik- und Textkompositionen und kurzen Theaterszenen in Kleingruppen zu erarbeiten. Auf die Präsentation im Plenum folgte abschließend eine Diskussion; 160 Mitarbeiter, 1 Sängerin/Musikerin, 5 bildende Künstler, 1 Regisseur/Schauspieler. Veranstaltungsort: Hotel Allgäu Stern, Sonthofen, Deutschland

### **Führung – Macht - Sinn , Leitbildentwicklung, N.Ö. Landeskliniken-Holding<sup>131</sup>**

Die Auftaktveranstaltung zur Leitbildentwicklung hatte zur Aufgabe die Begriffe Führung und Management mit den damit verbundenen Assoziationen spannend, in Interaktion mit den Führungskräften zu präsentieren. Dazu wurde den 2 Akteuren auf der Bühne, die Führung und Management verkörperten, Gegenstände zugeordnet. An die Darsteller wurden, durch die „Stimme des Volkes“ (einem weiteren Akteur im Publikum), mit der Unternehmensleitung abgestimmte Fragen, zu den mit Assoziationen belegten Gegenständen, gestellt. Die Darsteller waren Mitarbeiter der Holding, ebenso 2 Sprecher, mit

---

<sup>131</sup> [http://www.businesstheater.at/TCgi/businesstheater/TCgi.cgi?target=home&P\\_Kat=10](http://www.businesstheater.at/TCgi/businesstheater/TCgi.cgi?target=home&P_Kat=10); Eingesehen am 6.2.2009

Unterstützung durch den Moderator/Regisseur und 120 Führungskräften im Publikum. Veranstaltungsort: Kloster UND, Krems

### **Corporate Communications - vom Kundenwunsch zum Output**

Die Themen Kommunikation, Reizüberflutung und Teamfähigkeit wurden mit theatralen Interaktionen, durch szenische Darstellungen der mitwirkenden Siemens-Mitarbeiter und 2 Spielleitern visualisiert und Lösungsansätze gesucht.

Veranstaltungsort: Siemens-Standort Wien

### **I WE CEE – SucCEEd; Marktpositionierung**

Bei der Jahrestagung CEE wurde vom Siemens Vorstand Österreich mit den Bereichs- und Zentralstellenleitern, sowie den Geschäftsführern der CEE Länder, die Position des gemeinsamen Marktes diskutiert. Dargestellt wurden das gemeinsame Vorgehen am Markt, die Kompetenzen, das Sektormanagement und die nötigen Maßnahmen, um die vorgegebenen Umsatzziele zu erreichen.

Dazu wurden 3 Szenen in Kurzstückform "**Flughafen**", "**Vorort**", "**Hotelbar**", mit 3 handelnde Personen - Bereichsleiter, Geschäftsführer, Zentralstellenleiter von 3 Schauspielern und 1 Regisseur zur Aufführung gebracht. Das Publikum bestand aus den Vorständen und 140 Angestellten.

Veranstaltungsort: Siemens Forum Wien

### **Management und Leadership - zwei Seelen wohnen ach in meiner Brust**

#### **hernsteininstitut - Leaders Night**

Bei der Veranstaltung ging es um die Darstellung emotionaler Begriffe, die zu Management und Leadership gehören. Dabei wurden Begriffe wie Duft, Erde, Irritation, Ordnung und Reise vom Protagonisten ausgewählt und Management und Leadership (2 Akteure als sprechende Gedanken) in Form von Gegenständen zugeordnet und angeheftet. 1 Akteur (stellvertretend für den Mitarbeiter) stellte praxisbezogene Fragen an die Akteure. Weitere Mitwirkende: 1 Moderator, 1 Kostümbildnerin, 1 Regisseur, 120 Kunden.

Veranstaltungsort: Museumsquartier, Q 21, Wien

**Finale - High Potential 07; Kreatives Assessment (Improvisationstheater)**

Eine gemeinsame Veranstaltung von Hill International, Siemens, Erste Bank, Henkel und dem Wirtschaftsforum der Führungskräfte mit der Tageszeitung Kurier am 3.7.2007. Zum Thema stand die Umsetzung von kreativem Assessment im Siemens Forum Wien. 6 Teilnehmer des Wettbewerbes, 130 Gäste (Publikum), 1 Moderatorin/Spielleiterin, 1 Regisseur.

Dass es sich um einen Wettstreit handelt, der Durchsetzungsvermögen und aktives Handeln abverlangt, wurde bereits in der ersten Runde bestätigt, als die 6 Finalisten um 4 Mikrofone kämpfen mussten, um das Wort ergreifen zu können. Sie hatten unter anderem die Aufgabe, ein vorgegebenes Thema in 30 Minuten in eine theatralische Szene umzusetzen. Dabei waren Führungsqualitäten ebenso gefragt, wie Organisationstalent, Kreativität, ein gutes Zeitmanagement und Teamfähigkeit. Davor wurde eine Teambuildingsübung dazu genutzt, den Stress der Finalisten auf der Bühne abzubauen. Die Teilnehmer mussten dem Nachbarn mittels Massage für das anschließende Rollenspiel auflockern, bei welchem die Teilnehmer des Wettbewerbes Regie führten und das Publikum involviert war.<sup>132</sup>

Veranstaltungsort: Siemens-Forum, Wien

**Leitbildentwicklung, Abschlussveranstaltung; N.Ö. Landeskliniken Holding**

Bei der Abschlussveranstaltung der N.Ö. Landeskliniken Holding wurde den Mitarbeitern, nach 6-monatiger Leitbildentwicklung in Form einer Klausur und Workshops, die Transparenz und Umsetzung des Leitbildes durch 3 Szenen auf der Bühne vermittelt. Dabei wurden Szenen aus dem Spitalsalltag gewählt (Aufnahme, Visite am Krankenbett), die nach den Leitbildsätzen mit den Mitarbeitern erarbeitet und auf der Bühne vorgeführt wurden. Ein Leitbild wurde zuvor mit einer bildenden Künstlerin auf eine 3x3 Meter große Leinwand gemalt. Aktiv teilgenommen haben an der Aufführung 6 Mitarbeiter der Spitals-Holding, 2 Schauspieler, 1 Regisseur und 220 Mitarbeiter als Publikum.

Veranstaltungsort: Bettfedernfabrik Oberwaltersdorf.

---

<sup>132</sup> vgl. <http://jobmedia.kurier.at/index.php?modul=service&aid=1020&page=1>; Eingesehen am 6.2.2009

## **Leitbildentwicklung, N.Ö. Landeskliniken-Holding**

Bei der Startveranstaltung zur Leitbilderstellung wurden die von der Landesregierung und der Holding vorgegebenen Themenschwerpunkte in Hinblick auf ein gemeinsames Leitbild der Spitäler durch 2 Szenen dargestellt. Zuerst wurde eine von den Schauspielern vorbereitete aktuelle Situation wiedergegeben (gespiegelt), danach wurde durch Improvisation auf ein zukünftiges Leitbild hingearbeitet. Beteiligt waren 4 Mitarbeiter der Holding, 2 Schauspieler, 1 Musiker, 1 Regisseur, 180 Mitarbeiter. Veranstaltungsort Kloster UND, Krems.

### **7.4.2 Projekte von the company stage®**

#### **enterTrainer DAP Break Away and Excite day 2003**

Die Firma Philips DAP Central & Eastern Europe hat zur Erforschung der Kundenbedürfnisse bezüglich Haushaltsgeräten, ein ganztägiges Workshop in 60 Ländern für Mitarbeiter und Konsumenten unter dem Motto „BREAK AWAY 6 EXCITE“, veranstaltet. Die Veranstaltung in Wien am 4.9.2003 wurde von the company stage® (Walter Kosar als „Greeter“ und „Exciter“) durch themenorientierte Improvisation mit den Gästen (Mitarbeitern und Kunden) gestaltet. Dabei ging es um einen humorvollen Zugang zum Thema „Förderung der Kreativität der Mitarbeiter von Philips“. Veranstaltungsort: Lusthaus, Wien

#### **Transfusionale© (2001)**

Im Rahmen der Konzerntagung der Bauholding STRABAG wurde dem gesamten Management ein maßgeschneidertes Unternehmenstheater in den Wiener Kammerspielen geboten. Nach ausführlichen Recherchen im Betrieb wurde den Mitarbeitern mit Humor ein Spiegel vorgehalten, der es zuließ über seine eigenen Unzulänglichkeiten zu lachen, sich mit der Thematik auseinanderzusetzen und die Bereitschaft zur Veränderung zu entwickeln.

Dies war das bisher größte Projekt von the company stage®, es wurde 3000 Führungskräften und Managern des Konzerns an 6 Terminen, mit einer Dauer von 75 Minuten, in den Wiener Kammerspielen vorgeführt.

---



Das Stück wurde verwirklicht mit 7 Schauspielern, 2 Puppenspielern, 6 Mitarbeiter des Schwarzen Theaters (Szene/Idee - Traumfabrik©, Regensburg) und 16 Mitarbeitern für Bühne, Licht, Ton, Kostüm, Kamera, Dramaturgie, etc.



**Abb. 5** Transfusionale©, Boxkampf , the company stage® 2001

„Transfusionale hat vielleicht beigetragen unseren weiteren Weg positiv zu gestalten.“<sup>133</sup>

Diese Aussage des Vorstandsvorsitzenden lässt den Schluss auf die Nachhaltigkeit der Wirkung des Unternehmenstheaters vermuten, da sie 6 Jahre nach der Aufführung ausgesprochen wurde.

<sup>133</sup> Hans Peter HASELSTEINER, Vorsitzender des Vorstandes, 2007, in <http://www.unternehmenstheater.at/thecompanystage/archiv/transfusionale.htm>; Eingesehen am 07.02.2009

**homoSAPortis**

Der jährlich stattfindende Support-Tag der Firma SAP wurde am 19.11.2004 in Budapest abgehalten. Die Mitarbeiter des SAP Supports im deutschsprachigen Raum sollten die interne Kommunikation verbessern, die Führungskräfte präsentierten Facts & Figures, aktuelle Themen wurden behandelt.

Das aufgeführte Stück hatte die Funktion, die aktuelle Arbeitssituation zu reflektieren und den Anstoß zum offenen Austausch zu geben, neue Wege zur Bewältigung der Probleme zu beschreiten, nachdem diese mutig in der 45-minütigen Aufführung angesprochen wurden. Es haben 180 Mitarbeiter von den Standorten Dresden, Budapest, Wien, sowie aus Tschechien, Polen und Russland teilgenommen. Veranstaltungsort: DOKK CAFE, Budapest

**logOlympia**

Im Vordergrund der Veranstaltung der österreichischen Turn- und Sportunion (Landesverband Salzburg) am 14.5.2004 stand die Präsentation des neuen Firmenlogos, welches durch eine 30-minütige, humorvolle Performance, die Aufmerksamkeit der Besucher erregen und die Spannung der erstmaligen Vorführen emotional verstärken sollte. Ein Beispiel des Unternehmenstheaters zur Produktpräsentation, an der etwa 300 Gäste teilnahmen. Veranstaltungsort: Salzburg AG- Rotunde, Salzburg.

### 7.4.3 Projekte des Rückspiegeltheaters

Beim Rückspiegeltheater werden keine Texte niedergeschrieben, die Bühnendarstellung erfolgt auf Infos (Zurufe) aus dem Publikum. Das Bühnengeschehen wird bei jeder Veranstaltung neu geboren. Die Liste der verwirklichten Projekte ist im Anhang angeführt.



**Abb. 6** Laientheatergruppe des Rückspiegeltheaters im Einsatz <sup>134</sup>

---

<sup>134</sup> <http://www.rueckspiegeltheater.com/referenzen/referenzen.html>; Eingesehen am 07.02.2009

#### **7.4.4 Projekte des Sog. Theaters**

Das Sog. Theater hat einige fertige Stücke (Einstiegsszenen) im Repertoire, die in Form des **Forumtheaters** zur Gewaltprävention und als Suchtgiftvorbeugung dienen. Auch werden Stücke des **Legislativen Theaters** für Schulen, Organisationen, Gemeinden und Betriebe angeboten:

##### **Forumtheater:**

##### **Sophies Geheimnis**

Das Stück richtet sich an 13 – 15-jährige SchülerInnen mit einer von den Jugendlichen selbst entwickelten, authentischen Szene, die auf eigene Erfahrungen beruht. Es geht dabei um den respektlosen Umgang mit Menschen, einer subtilen, aber unspektakulären Form von Gewalt. Die Schüler probieren Lösungsmöglichkeiten auf der Bühne aus, diskutieren die Veränderungen und machen die Problematik erlebbar.

Das Stück wird vom Bundesministerium für Gesundheit, Familie und Jugend und der Plattform gegen die Gewalt in Familien und Kulturkontakt Austria gefördert.

##### **Geh kum, Oida!**

In diesem Stück, das der Suchtvorbeugung dient, werden Themen aufgegriffen, die ebenfalls aus dem Alltag der Jugendlichen stammen. Es geht um Sehnsüchte, Wünsche und Fragen der Altersgruppe von 13 – 15-jährigen, um illegale und anerkannte Drogen, wie Alkohol und Nikotin. Die Sucht – Sehnsucht, Phasen und Situationen, mit denen die SchülerInnen in der Pubertät überfordert sind, können zu ungesunden Reaktionsmustern, Abhängigkeiten oder Störungen (z.B. Essstörung) führen.

##### **Der ganz normale Sonntagswahnsinn**

Die Bühnenarbeit ist für Jugendliche ab 14 Jahren gedacht. Die Ausgangsszene handelt von Maria (14), einem Lehrling der Gastronomie, die an einem Sonntagmittag, mit den Arbeiten in der Restaurantküche überlastet ist, keine Hilfe erfährt und keine Erklärungen der Leitung bekommt. Die Aufgabe besteht darin, Maria Lösungsvorschläge aufzuzeigen, mit dieser Situation fertig zu werden.

### Einmal zum Herd und zurück

Das Stück für Jugendliche ab 15 Jahren behandelt das Thema der sexuellen Belästigung und führt in den Haushalt einer Durchschnittsfamilie. Tochter Sibylle (17) eröffnet ihrem Vater abends, dass sie von ihrem Chef sexuell bedrängt wird. Es folgen Betroffenheit, Ablehnung und Beschuldigungen. Welches Verhalten angebracht wäre und wie am besten reagiert werden soll, wird in dieser Szene behandelt.

### Fernweh

Die Einstiegsszene führt das Publikum an den fiktiven Strand von Solaria, der sich irgendwo in der 3. Welt befindet. Für die Touristen ein Ort der Entspannung, für die Einheimischen die nahezu einzige Möglichkeit Geld zu verdienen. Die unterschiedlichen Kulturen stoßen aufeinander und führen zu einer konfliktreichen Auseinandersetzung mit dem Gegenüber. (Für SchülerInnen ab 15 Jahren)



**Abb. 7** Fernweh, Sog.Theater

### No Problem

Jugendliche ab 13 Jahren werden zur Auseinandersetzung mit dem Verhalten in der Clique, der Familie und Gender Mainstreaming bei diesem Stück eingeladen. Tobias hegt Gefühle für Julia, kann aber diese in der üblichen Samstagstour mit

„Tussijagd“ nicht zeigen. In einem zweiten Bild „Gertraud bring mir ein Bier“, das in Julias Heim spielt, gibt es keine klaren Strukturen, Probleme sind unerwünscht. Für Julia hagelt es Verbote, Verständnis gibt es keines.

### **Nr. 26, guten Tag**

Die neue Arbeitswelt der Callcenter, die Schwierigkeiten Familie und Beruf zu bewältigen, das sind die Schwerpunkte dieses Stückes und richtet sich an Jugendliche ab 17 Jahren. Frau Weber arbeitet in einem Callcenter. Alle Anrufe müssen, höflich, freundlich und korrekt abgehandelt werden. Ein Anruf vom Kindergarten zwingt sie, ihr krankes Kind sofort abzuholen. Ihre Vorgesetzte erlaubt dies unter der Bedingung, am nächsten Tag die Frühschicht von 6 - 8 Uhr zu übernehmen. Das ist bei zwei Kindern ein Problem. Das Verhalten ihrer Kollegen und die eigene Problemlösung stehen im Vordergrund dieses Stückes. Welche Unterstützung kann sie erwarten, wie verhält sie sich den Kollegen gegenüber? Lösungsvorschläge werden durchgespielt.

### **Professional 5**

Professional 5 ist ebenfalls ein Stück, das die Problematik der berufstätigen Mutter aufgreift. Die Wiedereinsteigerin Daniela hat im Frisiersalon Helga Schwierigkeiten mit dem Neubeginn. Sie kennt sich noch nicht so gut aus und gerät unter Druck, weil sie früher gehen muss, um ihr Kind abzuholen.

### **Todschick**

Bei dieser kritischen Bearbeitung der Bedingungen in der Textilindustrie und den Produktionsstätten in der 3. Welt, möchte die 17-jährige Yvonne, als kritische Konsumentin, von einer Verkäuferin mehr über die Herstellung des Gewandes erhalten und stößt auf Ablehnung und Unverständnis. Ihr weiteres Vorgehen ist Thema der Bühnenarbeit.

### **... wärs du doch dort geblieben**

Fremdenhass und Intoleranz sind die Schwerpunkte dieser Aufführung. Eine Bosnierin ist den verbalen Angriffen und Vorurteilen der Mitpatienten in der Radiologie ausgeliefert. Welche Unterstützung kann sie erfahren? Das Stück ist für Jugendliche ab 13 Jahren gedacht.

**Legislatives Theater:****Legislatives Theaterprojekt der Hauptschule 1 in Gratwein**

Das Bundesministerium für Unterricht, Kunst und Kultur stellte gemeinsam mit net-1<sup>135</sup>, Kulturkontakt Austria<sup>136</sup> und der Demokratie-Initiative der Bundesregierung „entscheidend bist du“, die den kritischen Diskurs der Jugendlichen aktiv förderte, den Rahmen für das Projekt.

Im Legislativen Theaterprojekt versuchte man mit 13 SchülerInnen der Hauptschule Gratwein von September – Dezember 2008 mit theatralen Mitteln zu erforschen, wie sich die Schüler Schule und Lernen vorstellten. Die ausgearbeiteten Wünsche und Anregungen wurden dann an die Entscheidungsträger übermittelt.

Am Beginn wurden die Teilnehmer mit Körpertechniken der Schauspieler vertraut gemacht und lernten Methoden des Theaters der Unterdrückten kennen. Mittels Fragebogen wurden die Mitschüler nach ihrer Meinung und ihren Gedanken zum Thema befragt, welche im Anschluss mit den Methoden des Forumtheaters in Szenen verarbeitet und der 2. und 3. Klasse der Schule vorgeführt wurden. Dabei stellte sich die Möglichkeit im Plenum, Wege zur besseren Anpassung der Schul- und Lernumgebung an die Schüler auszuloten. Die Vorschläge sollten anschließend mit Entscheidungsträgern gemeinsam diskutiert werden. Das Projekt stand unter der theaterpädagogischen Leitung von Ingrid Hammer-Tschepisch und Sebastian Maierhofer vom Sog.Theater.

Auch wurde vom Bundesministerium für Unterricht, Kunst und Kultur eine Online-Plattform [www.entscheidend-bist-du.at](http://www.entscheidend-bist-du.at) initiiert, die Jugendlichen die Möglichkeit geben soll, aktiv ihren Lebensraum – sei es Schule, Universität oder ein politisches System, mitzugestalten.<sup>137</sup>

---

<sup>135</sup> <http://net-1-gemeinsamlernen.bmukk.gv.at>; Eingesehen am 15.02.09

<sup>136</sup> <http://www.kulturkontakt.or.at/page.aspx>; Eingesehen am 15.2.09

<sup>137</sup> [http://209.85.129.132/search?q=cache:jgZmFo4QTK8J:www.entscheidend-bist-du.at/neu/app/files/presse/Presseaussendung\\_26102007.pdf+Entscheidend+bist+du+Demokratie&hl=de&ct=clnk&cd=2&gl=at](http://209.85.129.132/search?q=cache:jgZmFo4QTK8J:www.entscheidend-bist-du.at/neu/app/files/presse/Presseaussendung_26102007.pdf+Entscheidend+bist+du+Demokratie&hl=de&ct=clnk&cd=2&gl=at); Eingesehen am 15.02.2009

**Was hindert uns am Fliegen?**

Das Projekt hatte das Ziel Jugendlichen die Berührungängste mit der Politik zu nehmen. Zu diesem Zweck haben 12 Jugendliche aus Berndorf/NÖ 200 Gleichaltrige befragt und mit Sog. Theater die Ergebnisse zu einem Stück verarbeitet, welches mit einer Videovorführung und anschließender Diskussion im Rahmen einer Jugendkonferenz mit Politikern, Schulverantwortlichen, Vertretern der ÖBB und der Polizei, aufgeführt wurde. Das Projekt erzielte 2004 beim Wettbewerb Europrize den 1. Platz und wurde durch das Bundesministerium für Soziale Sicherheit, Generationen und Konsumentenschutz 2004 ausgezeichnet.

---



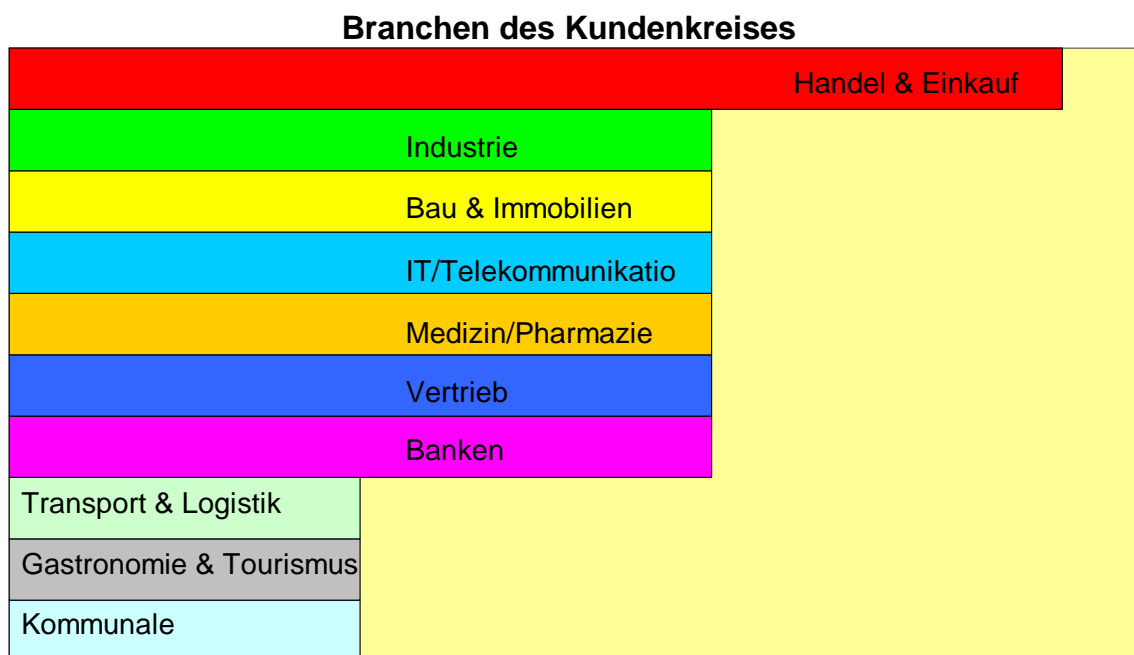
## 7.5 Ergebnisse der Befragung

Abbildung 8 zeigt große Übereinstimmung der Anbieter bei den Einsatzmöglichkeiten des Unternehmenstheaters für Veränderungsprozesse in Unternehmen (75%) und eine 100%ige Zustimmung für die Befürwortung des Einsatzes bei Feste und Jubiläen (nach der Einteilung von Schreyögg keine Sparte des Unternehmenstheaters). Die Hälfte der Anbieter glaubt noch an eine mögliche Unterstützung bei Leitbildprozessen, einer Verbesserung der internen Kommunikation und einer Hilfestellung des Unternehmenstheaters bei der Kundenorientierung. Bei der Konfliktbewältigung in Unternehmen oder zur Motivationssteigerung sieht jeweils nur ein viertel der Anbieter, seine Dienstleistung als wirksame Einsatzmöglichkeit.



**Abb. 8** Unterstützung der Unternehmen durch das Unternehmenstheater, 2007

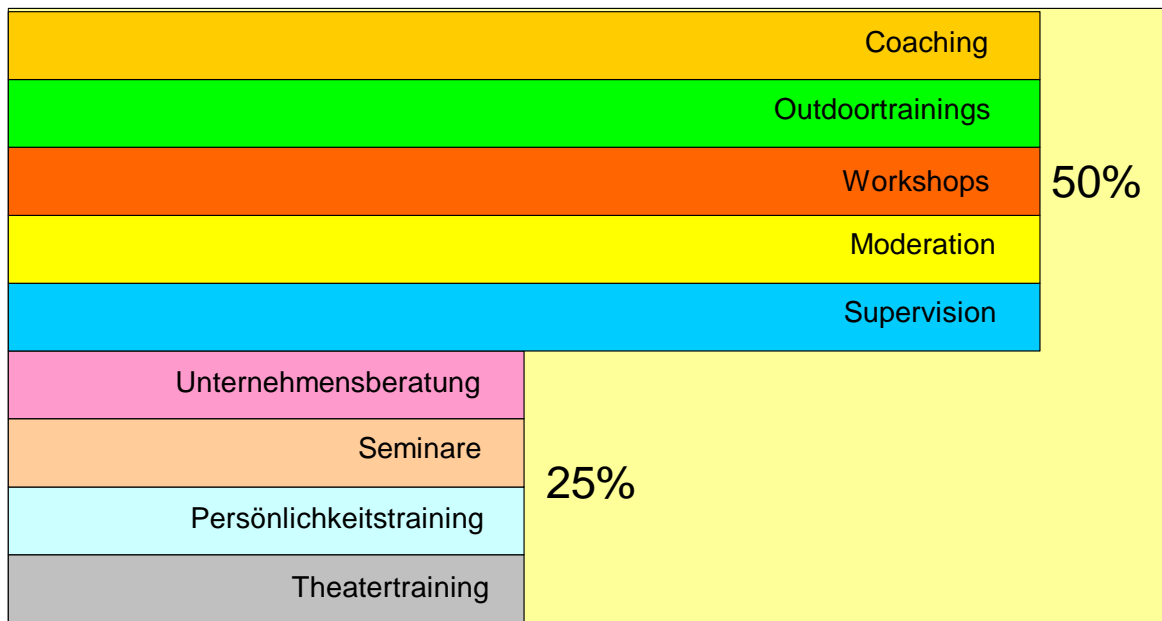
Unternehmen der Sparte Handel & Einkauf stellen die meist interessierte Gruppe der Kunden dar, welche in ihrem Betrieb bereits Unternehmenstheaterinsätze in Anspruch genommen haben, gefolgt von Industrie, Bau & Immobilien, IT/Telekommunikation, Medizin/Pharmazie, Vertrieb und Banken (Abb.9). Das geringste Interesse scheint in der Gruppe Transport und Gastronomie vorhanden zu sein. In Kommunalen Einrichtungen ist es wiederum oft Budgetmangel, sodass nur wenige Unternehmenstheaterprojekte durchgeführt werden können.



**Abb. 9** Branchen, die Unternehmenstheater bereits in Anspruch genommen haben, 2007

Die Produktpalette der interviewten Anbieter ist vielfältig, der Prozentsatz des Unternehmenstheaters im herkömmlichen Sinn ist bei 2/3 der Anbieter unter 50 % aller angebotenen Dienstleistungen. Für den Umsatz sorgen das Angebot von Coaching, Workshops, Moderationen und Supervision und zu einem geringeren Teil: Unternehmensberatung, Seminare und Theater- und Persönlichkeitstrainings. Dennoch ist das Anbieten des Unternehmenstheaters auf der Homepage ein wichtiges Signal für den Kunden einen kompetenten Geschäftspartner gefunden zu haben. Abbildung 10 zeigt die zusätzlichen Dienstleistungen, die oft den Großteil des Umsatzes ausmachen, bis auf einen Anbieter (Business Theater), der 80% seines Umsatzes auf das Unternehmenstheater zurückführt.

### Erweitertes Dienstleistungsangebot



**Abb. 10** Weitere Dienstleistungsangebote neben dem Unternehmenstheater, 2007

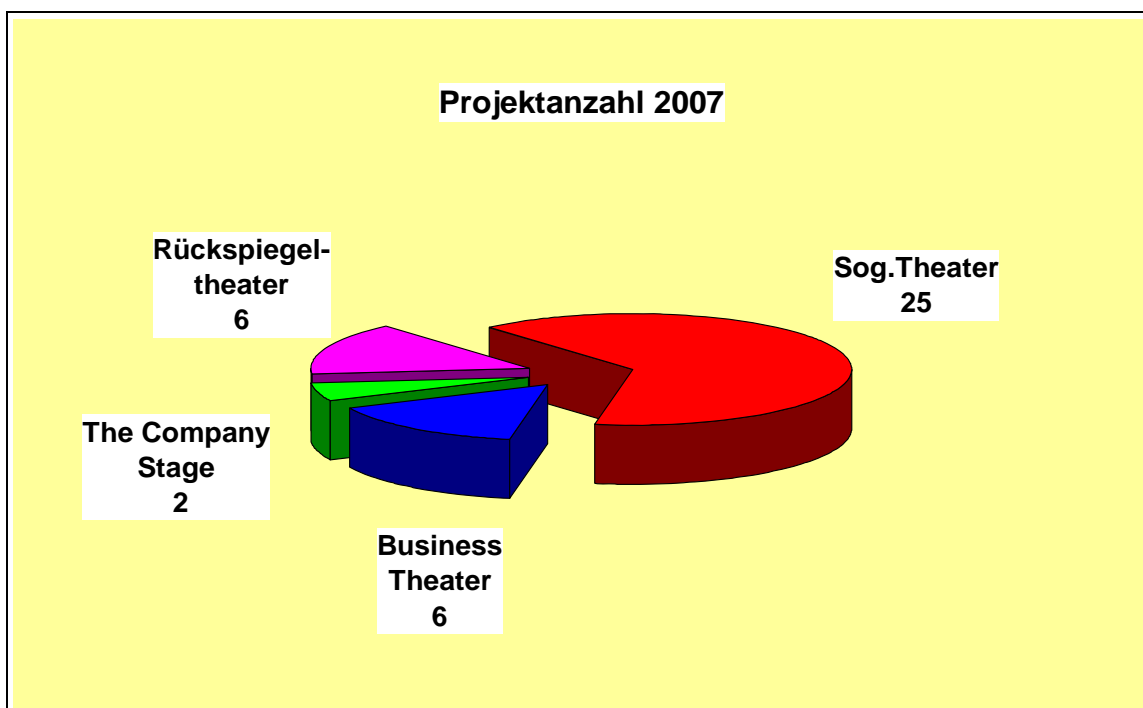
Wolfgang Kainz bietet in seiner Dienstleistungspalette u. a. Seminare an, wie „**Schauspiel – Theatermethoden im Berufsalltag**“, in denen die Teilnehmer lernen, ihre berufliche „Rolle“ auszuloten.

Zur Förderung der Teambildung dient auch der bereits erwähnte Workshop mit Unterstützung eines Musikers der Wiener Symphoniker, der zum Thema „Führung und geführt werden“ abgehalten wird. Der professionelle Musiker leitet nur an, die Teilnehmer müssen sich unterordnen oder lernen ein Team anzuführen und erfahren sich als Teil eines Ganzen, das nur funktioniert, wenn nicht als Einzelkämpfer vorgegangen wird. Dies führt zu einer nachhaltigen Verbesserung der Zusammenarbeit im Betrieb, der zunehmend an mangelnder Kommunikation leidet.

In seinem Angebot ist weiters ein „**Selbstorientierungslauf**“ – der Themen der Unternehmensleitung in Form von Aktionen/Interaktionen, mit speziellen Aufgaben an einzelnen Stationen behandelt, oder ein „**Sprachzehnkampf**“ zu finden. Beide sollen helfen, die persönlichen, rhetorischen und präsentatorischen Fähigkeiten zu

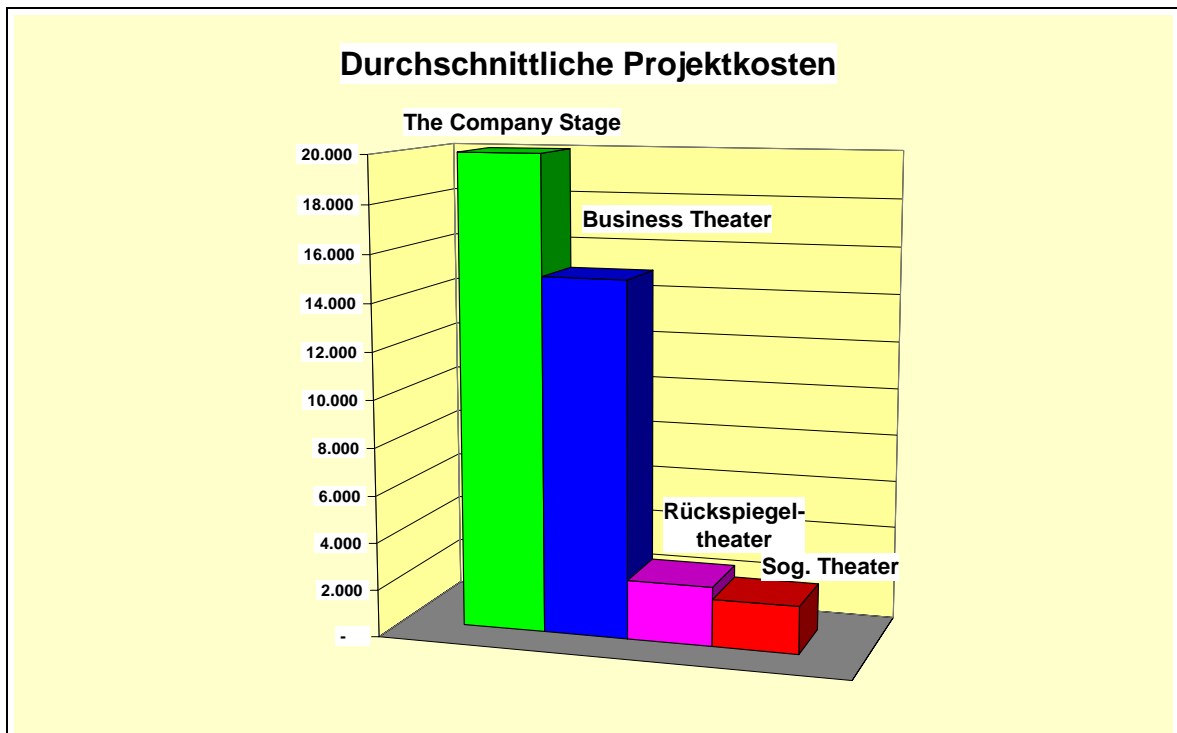
verbessern.<sup>138</sup> Diese erinnern an Keith Johnstone mit seinem Improvisationstheater Theatersport, Gorillatheater und Micetro - Methoden, die als Persönlichkeitstraining in den 1970er Jahren entwickelt wurden.

Die Anzahl der pro Jahr durchgeführten Projekte (Abbildung 11) ist variabel und hängt von Faktoren wie Vorbereitungszeit, Thema, Dauer des Stückes oder der Szene ab. Sog. Theater hat eine hohe Anzahl von Auftritten (25), die aber mit einer kurzen Vorbereitung verbunden sind. The company stage® benötigt wesentlich mehr Zeit für die Recherche und Stückerstellung, hat längere Proben und kommt dadurch auf 2 maßgeschneiderte Inszenierungen im Jahr 2007. Die angeführten Daten sind eine rein quantitative Erhebung und sagen noch nichts über die Qualität der Arbeiten aus. Die Ausgangsbasis ist eine andere, wenn bei Projekten auf Module in abgewandelter Form zurückgegriffen werden kann, oder wie beim Rückspiegeltheater ausschließlich mit Improvisation gearbeitet wird und somit die Vorarbeit bis auf ein kurzes Gespräch mit der Firmenleitung über das zu behandelnde Thema entfällt.



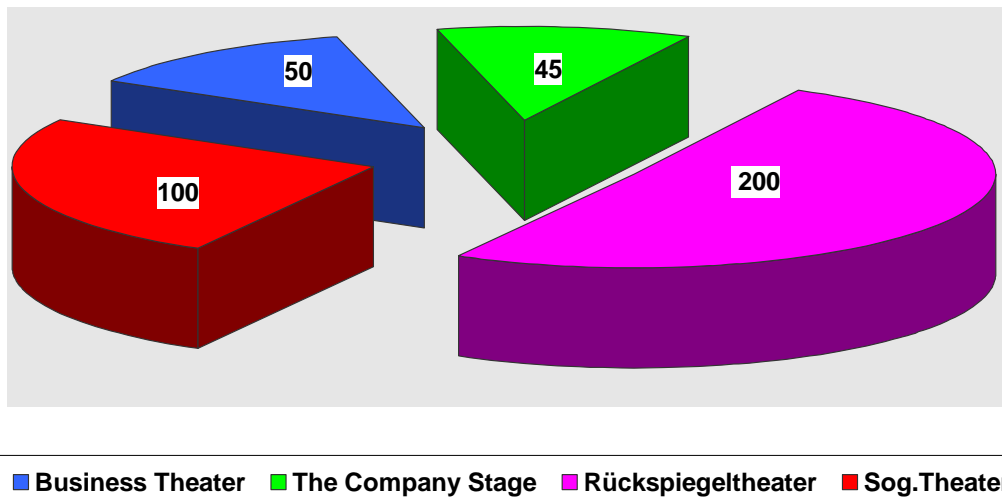
**Abb. 11** Anzahl der verwirklichten Unternehmenstheater-Projekte 2007

<sup>138</sup>[http://www.businesstheater.at/TCgi/businessstheater/TCgi.cgi?target=home&P\\_Kat=5&P\\_KatSub=10&P\\_TXT=31](http://www.businesstheater.at/TCgi/businessstheater/TCgi.cgi?target=home&P_Kat=5&P_KatSub=10&P_TXT=31); Eingesehen am 11.01.2009



**Abb. 12** Durchschnittliche Projektkosten 2007

Auch in den durchschnittlichen Projektkosten der Abbildung 12, in der Höhe von 2.000,- bis 20.000,- Euro, spiegelt sich die unterschiedliche Dauer und Intensität der Vorbereitung eines Auftrages wieder. Dementsprechend hoch wirken die Kosten bei the company stage<sup>®</sup> und Business Theater Wien, auf den ersten Blick. Immer zu berücksichtigen sind die Anzahl der Mitwirkenden, wie Schauspieler, Musiker, Licht- und Tontechniker, die Kosten für die Proberäume, Requisiten und Kostüme. Die Kosten beinhalten Personalkosten, die mit Werkverträgen nach Möglichkeit in Grenzen gehalten werden, Kosten der Recherche und im geringeren Ausmaß Materialkosten, die letztendlich mit der Dauer der Vorbereitung, bei der Preiskalkulation berücksichtigt werden müssen.

**Gesamtzahl der bis 2008 verwirklichten Projekte**

**Abb. 13** Anzahl der seit der Firmen- bzw. Vereinsgründung verwirklichten Projekte

Abbildung 13 zeigt die bis heute verwirklichten Projekte der befragten Anbieter. Dabei ist, auch wenn alle Anbieter etwa gleich lang am Markt agieren, die Art der Vorbereitung ebenso zu berücksichtigen, wie die Produktion einer Textvorlage und die angewandte Arbeitsmethode.

## **8 Ausblicke / Resumee**

Das Unternehmenstheater, entstanden in Frankreich in den Jahren nach der ersten größeren Wirtschaftskrise (Ölkrise) seit dem 2. Weltkrieg, hat sein größtes Potenzial in der Unterstützung (Initiierung) von Veränderungsprozessen. Der Vorteil gegenüber allen Formen von Meetings, Vorträgen, Kongressen, etc. ist die Möglichkeit, Lösungsvorschläge für Unternehmensprobleme auf der Bühne so lange auszuprobieren, bis eine für alle beteiligten Mitarbeiter und der Unternehmensleitung akzeptable Vorgangsweise gefunden wird.

Das Einsatzgebiet des Unternehmenstheaters reicht von Interventionen bei Veränderungsprozessen, Kick-off Veranstaltungen, Schlusspräsentationen bis zur Unterstützung des Diversity Managements und ist so vielfältig, wie die Arbeitsmethoden der inszenierten oder improvisierten Aufführungen. Die Ursprünge des Unternehmenstheaters sind im Theater der Unterdrückten von Augusto Boal zu finden, der auf Paulo Freires Überlegungen zur Pädagogik der Unterdrückten aufgebaut hat. Ebenso sind die Einflüsse Jakob Levy Morenos und seines Stegreiftheaters, des Psychodramas, des Sozialdramas von Victor Turner, die Arbeiten von Jonathan Fox und Keith Johnstone auf das Unternehmenstheater unübersehbar.

Das Unternehmenstheater kann mit, oder nur für, die Mitarbeiter eines Betriebes veranstaltet werden. Hervorzuheben ist aber die Tatsache, dass die Teilnahme an diesen Veranstaltungen nicht auf Freiwilligkeit beruht und von der Unternehmensleitung angeordnet wird. Dennoch wird dem Mitarbeiter das Gefühl vermittelt, zwar nicht mitentscheiden zu können, aber zumindest angehört zu werden, Lösungsvorschläge einbringen zu können und dadurch letztendlich helfen, die Entscheidungen der Unternehmensleitung auch mit zu tragen und zu akzeptieren.

Die in dieser Arbeit näher untersuchten Anbieter des Unternehmenstheaters in Österreich haben ihre Firmen- bzw. Vereine alle vor 10 – 15 Jahren gegründet, bieten ein sehr differenziertes Angebot an Dienstleistungen, sind in Marktnischen

tätig und stellen deshalb untereinander keine Konkurrenz dar. Unternehmenstheater ist eine zusätzliche Dienstleistung, die vorwiegend von Unternehmensberatern, Künstleragenturen, Messegestaltern und Schauspielern angeboten wird und ist, bis auf einen Befragten dieser Arbeit, nicht das Kerngeschäft des Anbieters. Der überwiegende Geschäftsanteil wird im Trainings-, Beratungs-, Entwicklungsbereich, durch Moderationen, Seminare und Workshops erwirtschaftet.

Aus der Befragung geht hervor, dass alle Unternehmenstheateranbieter als Kleinunternehmen oder Vereine geführt werden. Das zusätzlich nötige Personal wird vorwiegend mit Werkverträgen für ein bestimmtes Projekt verpflichtet. Es wird mit (bis auf eine Ausnahme) ausschließlich mit professionellen Schauspielern gearbeitet. Die Mitarbeiter der Unternehmen haben seitens der Anbieter immer die Möglichkeit mitzuspielen, sofern es auch von der Unternehmensleitung gestattet wird. Es wird von maßgeschneiderten Theaterstücken, über adaptierte Module bereits vorliegender Stücke, bis zur reinen Improvisation ohne vorliegenden Text alles angeboten. Ebenso unterschiedlich sind die Vorbereitungszeit einer Inszenierung von 14 Tagen bis 6 Monaten und die sich daraus ableitenden Preise eines Projekts von 2.000,- bis 30.000,- Euro. Die Arbeitsmethoden sind vielfältig, vorwiegend Forumtheater nach Boal, Playbacktheater, Improvisationen, Präventionstheater, unterstützt durch Visualisierung, Musik, Clowntheater, Verfremdung, das Absurde, Projektionen, etc.

Die Inhalte der Projekte werden von der Unternehmensleitung vorgegeben, vorwiegend (bestehende oder zu erwartende) Probleme, wie Fusionen, Produktpräsentationen, interne Konflikte, oder bevorstehende Veränderungen im Unternehmen.

Von den Anbietern werden pro Jahr 2 – 25 Projekte, abhängig vom Umfang verwirklicht. Generell wird eine Nachbereitungsphase angeboten und für den nachhaltigen Erfolg von allen Anbietern als besonders wichtig erachtet.

Der Kundenkreis umfasst Handel und Einkauf, Banken, IT und Telekommunikation, Industriebetriebe, aber auch kommunale Einrichtungen.



Wichtig ist bei allen Anbietern die Präsenz im Internet, wobei die meisten Aufträge aber auf Mundpropaganda zurückzuführen sind. Die Aufträge werden vorwiegend regional vergeben, selten über die Landesgrenzen hinaus, wie auch umgekehrt kaum Anbieter aus angrenzenden Ländern in Österreich vertraglich verpflichtet werden. Zum Zeitpunkt der Durchführung der Interviews gaben die Unternehmenstheateranbieter bereits an, dass die Unternehmen zunehmend auf akute Probleme reagieren müssen und nicht mehr langfristig planen können, deshalb auch wenig Interesse zeigen, für große Projekte des Unternehmenstheater Geld zu investieren, deren Wirkung erst langfristige Erfolge zeigt.

Derzeit befindet sich die Weltwirtschaft in einer neuerlichen Krise, vergleichbar mit der Ölkrise des letzten Jahrhunderts, deren Ausmaß aber bei weitem übertroffen wird und deren Tiefpunkt noch nicht erreicht ist.

Für die Politik und Industrie, stellen sich neben den Aufgaben zur Stabilisierung der Krise, viel weitgreifendere Probleme, die durch die derzeitige Wirtschaftslage nur scheinbar in den Hintergrund treten.

Das Thema der nachhaltigen Entwicklung umfasst alle Bereiche des Lebens und ist als globales Problem zu betrachten, dass mit den fünf Kernbereichen: Bevölkerungsproblematik, Siedlungspolitik, Artenvielfalt, Energieverbrauch und Industriepolitik, zu benennen ist. Das Bewusstsein für diese Problematik ist seit dem Bericht des Club of Rome (1972) geschärft worden, spätestens seit dem Brundtland-Report (1987), benannt nach der damaligen norwegischen Ministerpräsidentin Gro Harlem Brundtland<sup>139</sup>, der Konferenz für Umwelt und Entwicklung in Rio de Janeiro 1992 und dem auf diesem so genannten „Erdgipfel“, unter Teilnahme von 170 Staaten entstandenen Konzept der Nachhaltigkeit für eine zukunftsfähige Entwicklung.

---

<sup>139</sup> Kurt Promberger/Hildegard Spiess/Werner Kössler: Unternehmen und Nachhaltigkeit, Management und Unternehmenskultur, Schriftenreihe der Europäischen Akademie Bozen, Band 12, 2006, S. 1

Doch welche Themen und Einflussfaktoren lassen sich daraus für das Unternehmenstheater in Österreich ableiten? Den einzelnen Mitarbeiter werden kaum Maßnahmen zum Schutz der Ökosphäre, eine gerechtere Verteilung der Lebenschancen, vielmehr aber eine stabile wirtschaftliche Entwicklung interessieren – alle drei genannten Begriffe werden als „magisches Dreieck“<sup>140</sup> der nachhaltigen Entwicklung bezeichnet.

Peter-Michael Lingens hat in seinem Aufsatz „Worin besteht die Krise?“ (1983) Vergleichszahlen der Finanzschulden des Bundes<sup>141</sup> bezogen auf das BIP (Bruttoinlandsprodukt) geliefert, die zur Erfassung der Größenordnungen dienen und diese greifbarer machen.

1973 10,35 % des BIP = 56 Mrd. ATS, entspricht 4,07 Mrd. Euro

1982 28,6 % des BIP = 323 Mrd. ATS, entspricht 23,47 Mrd. Euro

Zum Vergleich die Zahlen von 2007:

2007 59,5 % des BIP = 161,3 Mrd. Euro<sup>142</sup>

Das Institut für Höhere Studien (IHS) Wien gab die Wirtschaftsprognose 2009 für Deutschland mit -5,6%<sup>143</sup>, Österreich kann sich an dieser Zahl orientieren, hier werden -4,3% erwartet. Es ist weiters mit einem Rückgang der Exporte um 7,3 %<sup>144</sup> für Deutschland zu rechnen. Die derzeitige Wirtschaftslage wirkt sich lähmend auf das Konsumverhalten der Bevölkerung aus, das wiederum die Produktion weiter drosselt und Arbeitsplätze gefährdet.

---

<sup>140</sup> Joseph Huber: Nachhaltige Entwicklung: Strategien für eine ökologische und soziale Erdpolitik, Berlin 1995, S. 43

<sup>141</sup> Peter-Michael Lingens: Auf der Suche nach den verlorenen Werten in Politik, Kunst, Moral und Gesellschaft, Wien, 1986 S. 196

<sup>142</sup> Pressemitteilung des Schuldenausschusses, Wien, 9.Juli 2008, „Budget- und Schuldenentwicklung des Staates in Österreich im Jahre 2007, Ergebnisse des Berichts über die öffentlichen Finanzen 2007, Institut für Höhere Studien, S. 1

<sup>143</sup> Presseinformation des Instituts für Höhere Studien IHS, Wien, 20.03.2009; S. 6

<sup>144</sup> Presseinformation des Instituts für Höhere Studien IHS, Wien, 20.03.2009; S. 3

Der seit kurz vor der Jahrtausendwende aufgekommene Begriff des „flexiblen Kapitalismus“<sup>145</sup>, beschreibt ein System der Flexibilität, das weit über die Anpassungsfähigkeit des Mitarbeiters an einen Produktionsfluss hinausgeht.

Es umfasst die neuen, flexiblen Arbeits- und Öffnungszeiten, die Risikobereitschaft alte Regeln über Bord zu werfen, die Akzeptanz kurzfristiger Veränderungen bis zur bejahenden Einstellung, gegenüber dem oft erforderlichen Wechsel des Arbeitsplatzes, des Wohnortes oder des kompletten Umlernens für einen neuen Job.

Das Wort „job“ bedeutete im England des 14. Jahrhunderts „Klumpen“, den man herumschleudern kann.<sup>146</sup> Der Arbeiter von heute soll überall flexibel einsetzbar sein, an Maschinen, die er lange nicht mehr versteht, für dessen ordnungsgemäßen Ablauf er aber zu sorgen hat und dafür die Verantwortung trägt, mit der Option schon morgen auf einem ganz anderen Gebiet eingesetzt werden zu können.

Das Unternehmenstheater wird in den nächsten Jahren voraussichtlich kaum abendfüllende Theaterstücke präsentieren können. In einer krisengeschüttelten Zeit wird es den Unternehmern ein weit größeres Anliegen sein, das Überleben des Betriebes zu sichern und Investitionen in Veranstaltungen, wie die des Unternehmenstheaters nur dann zu tätigen, wenn sie in einem überschaubaren finanziellen Rahmen und Erfolg versprechend für die Lösung des konkreten Problems sind, welches Kurzarbeit, Gehaltskürzung, Entlassung, Zusammenlegung von Abteilungen, oder Fusionierung zweier Unternehmen heißen könnte.

Ich sehe die nächste Zukunft des Unternehmenstheaters in kurzen Einlagen bei Firmenveranstaltungen, Seminaren, Moderationen, Workshops, zur Motivation der Mitarbeiter, den Teamgeist zu fördern, die Unternehmensleitung zu unterstützen, oder zumindest ihre Entscheidungen zu akzeptieren.

---

<sup>145</sup> Richard Sennett: Der flexible Mensch, Die Kultur des Kapitalismus, Berlin 1998, S. 10

<sup>146</sup> Richard Sennett: Der flexible Mensch, Die Kultur des Kapitalismus, Berlin 1998, S. 10

Bei den Anbietern des Unternehmenstheaters zeichnen sich Tendenzen ab, die in Richtung Coaching (Bewerbungsgespräche, Verkaufstrainings), Rhetorikkurse und Moderationen von Unternehmensveranstaltungen zeigen, die den Grundgedanken der Flexibilität und Offenheit, Mut und Spontaneität transportieren.

Aus (theater-)wissenschaftlicher Sicht wäre eine Untersuchung zur nachhaltigen Wirkung des Unternehmenstheaters wünschenswert, da bis heute kein tatsächlicher Nachweis über langfristige Erfolge einer Intervention erbracht werden konnte, dafür wäre eine mehrjährige Beobachtung einzelner Unternehmen notwendig, die durch eine Intervention des Unternehmenstheaters Veränderungen initiieren konnten.

## **9 Anhang**

### **9.1 Fragebogen**

#### **A. Allgemeine Fragen zu Ihrem Unternehmen**

1. Wann wurde Ihr Unternehmen gegründet?
2. Seit wann bieten Sie Unternehmenstheater an?
3. Wo liegt das Unternehmenstheater prozentuell bei der von Ihnen angebotenen Leistungen? ( ... %)
4. Wie viele Mitarbeiter arbeiten in ihrem Unternehmen?
5. Aus welchem Umfeld kommen Ihre Mitarbeiter?

#### **B. Fragen zum Unternehmenstheater**

1. Werden die Theaterstücke/Arbeiten von professionellen Darstellern aufgeführt?  
(ja/nein)
2. Spielen die Mitarbeiter ihrer Auftraggeber bei den Theateraufführungen mit?  
(ja/nein)
3. Werden die Theaterstücke speziell für ein Unternehmen geschrieben und inszeniert?  
(ja/nein)
4. Wie sieht bei Ihnen die Vorbereitungsphase aus? Welche Schritte werden gesetzt?

5. Welche Arbeitsmethoden kommen bei Ihren Projekten zum Einsatz? Woher stammen sie?

6. Beschreiben Sie die von Ihnen am häufigsten angewendeten Arbeitsmethoden:

7. Wie viele Projekte haben Sie bisher verwirklicht?

8. Wie viele Projekte haben Sie im Jahr 2007 verwirklicht?

9. Wird von Ihnen eine Nachbereitungsphase angeboten? (ja/ nein)

10. Wie sieht diese aus?

11. Wie messen Sie den Erfolg ihrer Veranstaltung?

12. In welcher Preisspanne liegen die von Ihnen angebotenen Projekte?

13. Mit welchen Anfragen werden Sie konfrontiert? (mehrere Antworten möglich)

Veränderungsprozesse im gesamten Unternehmen

Bevorstehende Veränderungsprozesse in einzelnen Abteilungen

Verbesserung der internen Kommunikation

Verbesserung der Teamarbeit

Verbesserung der Motivation

Verbesserung der Kundenorientierung

Sonstiges:.....

14. Wurde von Ihren Kunden Unternehmenstheater wiederholt nachgefragt?  
(ja/nein)

15. Wodurch werden Ihre Kunden auf Sie aufmerksam? (mehrere Antworten möglich)

Internet

Zeitungsartikel

Broschüren

Erfahrungsberichte von Anwendern

Zufall

Sonstiges:.....

16. Welche Branchen fragen hauptsächlich bei Ihnen an? (mehrere Antworten möglich)

Finanzen

Banken

Versicherungen

Medizin & Pharmazie

IT & Telekommunikation

Medien & Unterhaltung

Vertrieb

Handel & Einkauf

Gastronomie & Tourismus

Produktion & Handwerk

Bau & Immobilien

Transport & Logistik

Sonstiges:.....

### C. Strategische Fragen/ Fragen zur Branche

1. Kennen Sie ihre Konkurrenten? (ja/nein/teilweise)
2. Orientieren Sie sich an ihrer Konkurrenz? (ja/nein/teilweise)
3. Wie viele Unternehmen kennen Sie in Österreich, die Unternehmenstheater anbieten?
4. Wie schätzen Sie das Wachstumspotential des Marktes in den nächsten 5 Jahren ein? (sehr hoch/hoch/mittelmäßig/niedrig/sehr niedrig)
5. Haben sich in den letzten zwei Jahren neue Anbieter auf dem Markt etabliert? (ja/nein/weiß nicht)
6. Welche Dienstleistungen bieten Sie weiters an? (mehrere Antworten möglich)
  - Persönlichkeitstrainings
  - Diskussionsrunden mit Beratern
  - Vorträge von Experten
  - Outdoor-Trainings
  - Sonstiges:.....
  - .....
7. Ist der Bekanntheitsgrad dieser Dienstleistungen im Allgemeinen höher als der des Unternehmenstheaters? (ja/nein)
8. Wie gut sind Ihre Kunden über die verschiedenen Unternehmenstheateranbieter informiert? ..... (sehr gut/gut/mittelmäßig/schlecht/sehr schlecht)
9. Grenzt sich Ihr Produkt von den Produkten anderer Unternehmenstheateranbieter ab? (ja, stark/ja, ein wenig/nein)
10. In welchem Umkreis bieten Sie Unternehmenstheater an? (regional/landesweit/europaweit)



## **9.2 Teilnehmende Unternehmen**

### **Business Theater Wien**

Wolfgang Kainz

Große Mohrengasse 23/14

1020 Wien,

[www.businesstheater.at](http://www.businesstheater.at)

### **The company stage®**

Walter Kosar/

(auch Kosilo Theater, kosArt productions unlimited)

Neudeggergasse 44

1080 Wien

[www.unternehmenstheater.at](http://www.unternehmenstheater.at)

### **Rückspiegeltheater**

Mag. Shurga G. Schrammel

Franz Dietz Weg 33/1

2000 Stockerau

[www.rueckspiegeltheater.com](http://www.rueckspiegeltheater.com)

### **SOG. Theater**

Zentrum für Theaterpädagogik und szenische Inszenierung

Margarete Meixner

Bahngasse 46

2700 Wr. Neustadt

[www.sog-theater.at](http://www.sog-theater.at)

## **9.3 Liste der verwirklichten Unternehmenstheaterprojekte 2007 – 2008**

### **9.3.1 Projektliste des Business Theater Wien**

- **20 Jahre Wirtschaft für Kunst (2008)**  
Hotel Imperial Wien
- **Fachhochschule KREMS; 10 Jahre Alumni-Club (2008)**  
Kloster UND
- **TU Wien; Executive MBA „Mergers & Acquisitions“ (2008)**  
TU Wien
- **Finale - High Potential 08; Kreatives Assessment (2008)**  
T-Mobil Center Wien
- **Value Through Innovation; Vti-Day 2008**  
Boehringer Zentrum Wien
- **Industrial Leadership (2008)**, Hotel Allgäu Stern  
Sonthofen, Deutschland
- **Führung – Macht - Sinn ,Leitbildentwicklung, N.Ö. Landeskliniken-Holding (2008)**  
Kloster UND, Krems
- **Corporate Communications - vom Kundenwunsch zum Output (2008)** ,  
Siemens Forum Wien
- **I WE CEE – SucCEEd; Marktpositionierung (2008)**  
Siemens Forum Wien
- **Management und Leadership - zwei Seelen wohnen ach in meiner Brust ;hernsteininstitut - Leaders Night (2007)**  
Museumsquartier Q 21 Wien
- **Technische Universität Wien; Executive MBA Mergers & Acquisitions (2007)**
- **Finale - High Potential 07; Kreatives Assessment**  
Siemensforum Wien
- **Leitbildentwicklung, Abschlussveranstaltung; N.Ö. Landeskliniken Holding (2007)**  
Bettfedernfabrik Oberwaltersdorf
- **Leitbildentwicklung, N.Ö. Landeskliniken-Holding (2007)**  
Kloster UND Krems

### 9.3.2 Projektliste von The company stage

- **enterTrainer** (2003)
- **Transfusionale©** (2001)
- **homoSAPortis** (2004)
- **logOlympia** (2004)

### 9.3.3 Projektliste des Rückspiegeltheaters

- **BildungsberaterInnen im Netz** (Tagung)  
Bundesministerium für Unterricht, Kunst und Kultur
- **Gründerakademie**  
Erste Bank
- **Humane Arbeitswelt - Vision oder Wirtschaftsfaktor**  
AUVA – Tagung
- **Arbeits Streß und Muße**  
AUVA – Tagung
- **Kommunikation und Kooperation**  
Mitarbeitererevent Labor Mühl-Speiser
- **Die Zukunftsformel für Ziel 2** (Ziel 2 Wien Pilotprojekt L3 Z2)  
Firma Kollarik in Kooperation mit der Unternehmensberatung prospect
- **Radiodoktor Erlebnistage**  
Wiener Rathaus
- **Leitbildentwicklung des Verbandes der Wiener Volksbildung**
- **Bühnen der Gewalt**  
Pädagogisches Institut der Stadt Wien und Volkshochschule Donaustadt
- **Eco Plus Opening Event**  
Wellbeing Cluster NÖ; Arena Nova
- **Moderne Medizin im Dienst des ganzen Menschen**; St. Josef  
Krankenhaus (Jubiläumsfeier)
- **Netzwerk-Treffen 2004**  
NÖ-Werbung; Schloss Hof
- **Abschiedsfest für Leiter Alois Riedlsperger**  
Katholische Sozialakademie
- **„Junges Gemüse und frischer Spargel“, „Deftiges“, „Kürbis und Schwammerl“, „Wild“, „Gansl“**; Theater a la carte  
Restaurant Amon
- **Bühnen der Gewalt „Hau drauf und weg“**(Symposium)  
VHS Donaustadt

- **Konsultation der KirchenvertreterInnen Europas als Vorbereitung des Welttreffens 2004**  
The Lutheran World Federation
- **Geschichten aus Kooperationen,**  
WAFF Wien 10 Jahre Interdisk; Arestower
- **Abschluss der Ausbildung Palliative Care**  
Kardinal König Haus
- **Die Organisation im Wandel**  
ÖSB-Unternehmensberatung GmbH
- **Die Mittlere Generation** (Tagung)  
Volkshochschule Favoriten
- **Sommersymposium für KonsulentInnen und NetzwerkpartnerInnen**  
C/O/N/E/C/T/A Gesellschaft für Organisationsberatung
- **Jubiläumsfeierlichkeiten 2001**  
Frauenberatungsstelle Wien
- **Bermudadreieck zwischen Beruf, Familie und Selbst**  
VFQ - Verein für Frauen und Qualifizierung
- **Alltagsgeschichten aus der Region**  
Kulturwerkstatt Pöchlarn
- **Sommerfest**  
Anton Proksch Institut
- **Schmeckt Ihr Köder dem Fisch oder ...?**  
KMU-Veranstaltung
- **Hierarchie und Beziehung**  
ÖAGG, Fachsektion Gruppendynamik , Gallneukirchen
- **Szenen aus dem Leben** (1998)  
ÖAGG, Fachsektion Psychodrama, Ötscherhies
- **Kreativität in der Erwachsenenbildung** (Tagung)  
Amt für Weiterbildung Bozen
- **Ich bin eine alte Frau** (Tagung)  
Kardinal König Haus Wien
- **Landeskonzferenz 2002**  
Kinderfreunde OÖ
- **Baum, Traum, Visionen**  
Eröffnung der Kunst 21
- **Offen Evangelisch,** (Organisations-Entwicklungs-Prozess)  
Evangelische Kirche
- **30-Jahr-Feier der Berufsgemeinschaft**  
Akademische PastoralassistentInnen
- **Frühlingsgeschichten**  
Mostviertelfestival 2002

- **Wissen und Können** (Event)  
WUK–Verein zur Schaffung offener Kultur
- **Alt und Jung**  
Aktion "Wintersunn" in der Tamariske
- **Über Unterschiede reden - Evangelisches Amt und politische Öffentlichkeit** (Gesprächsforum)  
Evangelische Akademie Wien/Evangelisches Bildungswerk Burgenland
- **25-Jahr-Feier zum Thema Sehnsucht**  
Beratungszentrum „Rat und Hilfe“
- **„Weihnachten im Häf'n“, „Sehnsucht“, „Frühlingserwachen“**  
Justizanstalt Favoriten
- **work4women-women4work** (Internationales Expertinnenforum)  
Club der Managerinnen Salzburg/Europäisches Parlament (Salzburg)
- **Eröffnung des Nachbarschaftszentrums Rennbahnweg**  
Wiener Hilfswerk
- **Europatreffen der PlaybackerInnen** (Eröffnung)

### 9.3.4 Projektliste des Sog. Theaters

Das Sog. Theater bietet sowohl fertige Stücke, als auch maßgeschneiderte Auftragsstücke. Die folgende Aufstellung bezieht sich auf das ständig abrufbare Repertoire:

#### Forumtheater:

- **Sophies Geheimnis**  
(gefördert vom Bundesministerium für Gesundheit, Familie und Jugend und der Plattform gegen die Gewalt in Familien und Kulturkontakt Austria)
- **Geh kum, Oida!** (Suchtprävention)
- **Der ganz normale Sonntagswahnsinn** (Arbeit mit Jugendlichen/Lehrlingen)
- **Einmal zum Herd und zurück** (sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz)
- **Fernweh** (3.Welt-Theematik)
- **No Problem** (Gender/Mainstreaming)
- **Nr. 26, guten Tag** (Callcenter)
- **Professional 5** (WiedereinsteigerInnen)
- **Todscheck** (3.Welt-Theematik)
- **... wärscht du doch dort geblieben** (Fremdenhass)

#### Legislatives Theater:

- **Legislatives Theaterprojekt der Hauptschule 1 in Gratwein (2008)**  
(gefördert durch das Bundesministerium für Unterricht, Kunst und Kultur)
- **Was hindert uns am Fliegen?** (Annäherung an die Politik)

## **Abstract**

In der vorliegenden Arbeit wird versucht, das Unternehmenstheater in Österreich mit einem Rückblick zu den Wurzeln dieser speziellen Theaterform zu beleuchten. Auffallend sind die Ähnlichkeiten bezüglich der Wirtschaftslage, in der Zeit der Entstehung des Unternehmenstheaters im Vergleich zu heute.

Es werden die Arbeitsmethoden der Anbieter aufgezeigt, sowie die bisher verwirklichten Projekte angeführt. Für die Erfassung der Situation des Unternehmenstheaters in Österreich wurden im April 2008 Interviews durchgeführt und mit Vergleichsdaten einer Berliner Studie aus dem Jahre 2003 zum Europäischen Unternehmenstheater ausgewertet. Die daraus abgeleiteten Entwicklungstendenzen, unter der Berücksichtigung der sich drastisch veränderten wirtschaftspolitischen Situation, zeigen ein sehr differenziertes Angebot an Dienstleistungen der Anbieter, welche sich in Marktnischen etabliert haben.

Das Einsatzgebiet des Unternehmenstheaters reicht von Interventionen bei Veränderungsprozessen, Kick-off Veranstaltungen, Schlusspräsentationen bis zur Unterstützung des Diversity Managements und ist so vielfältig, wie die Arbeitsmethoden der inszenierten oder improvisierten Aufführungen.

Die nächste Zukunft des Unternehmenstheaters scheint in kurzen Einlagen bei Firmenveranstaltungen, Seminaren, Moderationen und Workshops zu liegen, die zur Motivation der Mitarbeiter dienen, den Teamgeist fördern, die Unternehmensleitung unterstützen, oder zumindest beitragen ihre Führungsentscheidungen zu akzeptieren.

Bei den Anbietern des Unternehmenstheaters zeichnen sich Tendenzen ab, in Richtung Coaching (Bewerbungsgespräche, Verkaufstrainings), Rhetorikkurse und Moderationen von Unternehmensveranstaltungen, die den Grundgedanken der Flexibilität und Offenheit, Mut und Spontaneität transportieren.

## Literaturverzeichnis

**Arbeit von morgen heute gestalten;** NRW-Modellprojekt AGE-Management im KMU, Transferveranstaltung, Recklinghausen, 2007

**Aristoteles:** Poetik. (Übers. Manfred Fuhrmann), Stuttgart 1982

**Berg,** Markus / **Flume,** Peter / **Orthey,** Frank Michael u.a. : Unternehmenstheater interaktiv. Themenorientierte Improvisation (TOI) in der Personal- und Organisationsentwicklung, Weinheim, Basel , 2002

**Boal,** Augusto: Der Regenbogen der Wünsche , Methoden aus Theater und Therapie, Seelze, 1999

**Boal,** Augusto: Hamlet and the Baker`s Son. My Life in Theatre and Politics, London, New York, Routledge, 2001

**Boal,** Augusto: Legislative Theatre, Using performance to make politics,London, New York, 1998

**Boal,** Augusto: Theater der Unterdrückten. Übungen und Spiele für Schauspieler und Nicht-Schauspieler, Frankfurt am Main,1989

**Brecht** Bertolt: Über das experimentelle Theater, in: Gesammelte Werke, Bd. 15., Frankfurt/Main, 1939

**Christadler,** Marieluise / **Uterwedde,** Henrik (Hrsg.): Länderbericht Frankreich, Teil III, S. 208 - 210, Opladen, 1999

**Colletis,** Gabriel / **Levet,** Jean-Louis: Quelles politiques pour l`industrie française? Analyse, débats et propositions, Paris: La Documentation française, 1997, in: Marieluise Christadler/Henrik Uterwedde (Hrsg.): Länderbericht Frankreich, Teil III, S. 208 – 210, Opladen, 1999

**Eisenbart,** Urs / **Franzini,** Urs: Interventionstheater, Diplomarbeit, Teil A, SELF – Schule für Erwachsenenbildung, Bern, 2005

**Fischer-Lichte,** Erika: Kurze Geschichte des deutschen Theaters, Tübingen,1993

**Fox,** Johnatan (Hrsg.): Jakob Levy Moreno: Psychodrama und Soziometrie: essentielle Schriften. Köln, 2001

**Fritz,** Birgit: Die Unterdrückten auf der Bühne, Südwind Nr. 10 - Oktober 2008, Magazin für internationale Politik, Kultur und Entwicklung, 2008



**Fuchs**, Stat. Bundesamt; GfAH in: **Krause** Michael: Arbeit von morgen heute gestalten; NRW-Modellprojekt AGE-Management im KMU, Transferveranstaltung, Recklinghausen, 2007

**Fuhrmann**, Manfred (Hrsg. und Übers.): Aristoteles: Poetik, Stuttgart 1982, S. 150 - 155

**Funcke**, Amelie / **Havermann-Feye** Maria: Training mit Theater, Bonn, 2004

**Geißlinger**, Hans (Hrsg.): Überfälle auf die Wirklichkeit. Berichte aus dem Reich der Story Dealer. Heidelberg, 1999

**Goffman**, Erving: Rahmen-Analyse: ein Versuch über die Organisation von Alltagserfahrungen, Frankfurt am Main, 2000

**Heindl**, Andreas: Theatrale Interventionen. Von der mittelalterlichen Konfliktregelung mit Ritualen über die frühindustrielle Disziplinierung zur zeitgenössischen Aufstellungs- und Theaterarbeit in Organisationen und Unternehmen, Diss. Philologisch-Kulturwissenschaftlichen Fakultät der Universität Wien, 2007

**Heindl**, Andreas: Theatralität sozialer Prozesse. Rituale im Unternehmenswandel, Dipl. Arb. Philologisch-Kulturwissenschaftlichen Fakultät der Universität Wien, 2003

**Huber**, Joseph: Nachhaltige Entwicklung: Strategien für eine ökologische und soziale Erdpolitik, Berlin, 1995

**Hune**, Michael: Unternehmenstheater als Instrument des Organisationswandels, Dipl.A., Berlin 2002

**Hüttler**, Michael: Unternehmenstheater – vom Theater der Unterdrückten zum Theater der Unternehmer? Diss. Fakultät für Human- und Sozialwissenschaft, Universität Wien, 2003

**Krause**, Michael: Quelle: Stat. Bundesamt; Fuchs, GfAH in: Arbeit von morgen heute gestalten; NRW-Modellprojekt AGE-Management im KMU, Transferveranstaltung, Recklinghausen, 2007

**Kurier**, Tageszeitung v. 28.06.2007

**Lingens**, Peter-Michael: Auf der Suche nach den verlorenen Werten in Politik, Kunst, Moral und Gesellschaft, Wien, 1986

**Luhmann**, Niklas: Die Kunst der Gesellschaft (Begriff der Katharsis), Frankfurt/M., 1995

**Lüsebrink**, Hans-Jürgen: Einführung in die Landeskunde Frankreichs, Band 315, Wimar, 2000

**Maske und Kothurn**, Beiheft 13, Wien 1988

**Meisiek**, Stefan / **Dabitz** Robert: Zur Wirkung des Unternehmenstheaters: Die Rolle der Katharsis, in: Georg Schreyögg / Robert Dabitz (Hrsg.): Unternehmenstheater: Formen – Erfahrungen – erfolgreicher Einsatz, Wiesbaden, S. 3 – 22, 1999

**Menyesch**, Dieter / Uterwedde, Henrik: Frankreich. Grundwissen Landeskunde, Opladen, 1981 in: Christadler, Marieluise / Uterwedde, Henrik (Hrsg.): Länderbericht Frankreich, Teil VII, Opladen, S. 592 – 613, 1999

**Moreno**, Jakob Levy: Das Stegreiftheater, Potsdam, 1924

**Moreno**, Jakob Levy: Gruppenpsychotherapie und Psychodrama: Einleitung in die Theorie und Praxis, Meezen, 1993

**Pöchacker**, Susanne im Interview mit Teresa Richter-Trummer in: Kurier Das Unternehmenstheater ins Rampenlicht rücken, Ressort: Karriere, 28.06.2007

**Presseinformation** des Instituts für Höhere Studien IHS, Wien, 20.03.2009

**Pressemitteilung** des Schuldenausschusses, Wien, 9.Juli 2008, „Budget- und Schuldenentwicklung des Staates in Österreich im Jahre 2007, Ergebnisse des Berichts über die öffentlichen Finanzen 2007, Institut für Höhere Studien, 2008

**Promberger**, Kurt / Hildegard Spiess/Werner Kössler: Unternehmen und Nachhaltigkeit, Management und Unternehmenskultur, Schriftenreihe der Europäischen Akademie Bozen, Band 12, 2006

**Schechner**, Richard: Theateranthropologie, Spiel und Ritual im Kulturvergleich, Reinbek bei Hamburg, 1990

**Schoenmakers** Henri: Performance Theory, Amsterdam, 1992

**Schreyögg**, Georg: Definition und Typen des bedarfsorientierten Theatereinsatzes in Unternehmen in: Georg Schreyögg/Robert Dabitz (Hrsg.): Unternehmenstheater: Formen – Erfahrungen – erfolgreicher Einsatz, Wiesbaden, S. 23 – 36, 1999

**Schreyögg**, Georg /Robert Dabitz (Hrsg.): Unternehmenstheater: Formen – Erfahrungen – erfolgreicher Einsatz, Wiesbaden, 1999

**Sennett** Richard: Der flexible Mensch, Die Kultur des Kapitalismus, Berlin, 1998

**Sprute**, Christian: Das Interventionspotential des Unternehmenstheater in der Organisationsberatung, Oldenburg, 2000

**Südwind-Entwicklungspolitik** (Hrsg.): Südwind - Magazin für internationale Politik, Kultur und Entwicklung, 29. Jahrgang, Nr. 10/2008, Wien, 2008

**Teichmann**, Stefanie: Unternehmenstheater zur Unterstützung von Veränderungsprozessen. Wirkung, Einflussfaktoren, Vorgehen, Diss. Wiesbaden, 2001

**Turner**, Victor: Vom Ritual zum Theater, Der Ernst des menschlichen Spiels, Frankfurt am Main, 1989

**Uterwedde**, Henrik: Abschied vom französischen Modell? in: Marieluise Christadler/Henrik Uterwedde (Hrsg.): Länderbericht Frankreich, S. 201 – 227, Opladen 1999

**Zeier**, Ludwig: Business on stage – das Unternehmenstheater, in: Primawera Veränderungsmanagement OEG (Hrsg.): doppel:punkt 2/2005

#### **Interneteinträge:**

[http://de.encyarta.msn.com/encyclopedia\\_721527238/Keynesianismus.html](http://de.encyarta.msn.com/encyclopedia_721527238/Keynesianismus.html)  
Inflation und Monetarismus; Eingesehen am 15.09.2008

[http://de.wikipedia.org/wiki/Diversity\\_Management](http://de.wikipedia.org/wiki/Diversity_Management) ;Eingesehen am 03.01.2009

[http://en.wikipedia.org/wiki/Kickoff\\_\(American\\_football\)](http://en.wikipedia.org/wiki/Kickoff_(American_football)); Eingesehen am 04.01.09

[http://europa.eu/abc/history/1990-1999/1993/index\\_de.htm](http://europa.eu/abc/history/1990-1999/1993/index_de.htm) Die EU im Überblick, Die Geschichte der Europäischen Union, 1993; Eingesehen am 23.08.2008

<http://jobmedia.kurier.at/index.php?modul=service&aid=1020&page=1>;  
Eingesehen am 6.2.2009

<http://net-1-gemeinsamlernen.bmukk.gv.at>; Eingesehen am 15.02.09

<http://wiki.comanitas.com/index.php/wiki.comanitas.com:Portal>; Eingesehen am 03.04.2009

[http://209.85.129.132/search?q=cache:jgZmFo4QTK8J:www.entscheidend-bist-du.at/neu/app/files/presse/Presseaussendung\\_26102007.pdf+Entscheidend+bist+du+Demokratie&hl=de&ct=clnk&cd=2&gl=at](http://209.85.129.132/search?q=cache:jgZmFo4QTK8J:www.entscheidend-bist-du.at/neu/app/files/presse/Presseaussendung_26102007.pdf+Entscheidend+bist+du+Demokratie&hl=de&ct=clnk&cd=2&gl=at); Eingesehen am 15.02.2009

[http://www.businessstheater.at/TCgi/businessstheater/TCgi.cgi?target=home&P\\_Kat=5&P\\_KatSub=10&P\\_TXT=31](http://www.businessstheater.at/TCgi/businessstheater/TCgi.cgi?target=home&P_Kat=5&P_KatSub=10&P_TXT=31); Eingesehen am 11.01.2009

[http://www.businesstheater.at/TCgi/businesstheater/TCgi.cgi?target=home&P\\_Kat=10](http://www.businesstheater.at/TCgi/businesstheater/TCgi.cgi?target=home&P_Kat=10); Eingesehen am 6.2.2009

[http://www.businesstheater.at/TCgi/businesstheater/TCgi.cgi?target=home&P\\_Kat=11](http://www.businesstheater.at/TCgi/businesstheater/TCgi.cgi?target=home&P_Kat=11); Eingesehen am 11.01.2009

[http://www.businesstheater.at/TCgi/businesstheater/TCgi.cgi?target=home&P\\_Kat=4&P\\_KatSub=17&P\\_TXT=48](http://www.businesstheater.at/TCgi/businesstheater/TCgi.cgi?target=home&P_Kat=4&P_KatSub=17&P_TXT=48); Eingesehen am 11.01.2009

[http://www.businesstheater.at/TCgi/businesstheater/TCgi.cgi?target=home&P\\_Kat=10&P\\_KatSub=3&P\\_TXT=93](http://www.businesstheater.at/TCgi/businesstheater/TCgi.cgi?target=home&P_Kat=10&P_KatSub=3&P_TXT=93); Eingesehen am 12.04.2009

[http://www.diversitytraining.at/sitemap/semtrain/b\\_management/b\\_management\\_kurz.htm](http://www.diversitytraining.at/sitemap/semtrain/b_management/b_management_kurz.htm); Eingesehen am 7.1.2009

<http://www.forum-improvisation.de/loose-moose-theatre-company>; Eingesehen am 10.04.2009

[http://www-gewi.kfunigraz.ac.at/unit/index.php?option=com\\_frontpage&Itemid=1](http://www-gewi.kfunigraz.ac.at/unit/index.php?option=com_frontpage&Itemid=1); Eingesehen am 10.01.2009

<http://www.keithjohnstone.com/main.aspx?id=63>; Eingesehen am 09.04.2009

<http://www.kosilo.at/thecompanystage/unserusp/index.htm>; Eingesehen am 22.02.2009

<http://www.kosilo.at/thecompanystage/042fbe9ad81291402/index.htm>; Eingesehen am 07.03.2009

<http://www.kulturkontakt.or.at/page.aspx>; Eingesehen am 15.2.2009

<http://www.movimento-theater.at/ensemble.html>; Eingesehen am 9.1.2009

<http://www.rueckspiegeltheater.com/ethik/ethik.html>; Eingesehen am 07.03.2009

<http://www.unternehmenstheater.at/thecompanystage/archiv/transfusionale.htm>; Eingesehen am 07.02.2009

<http://www.rueckspiegeltheater.com/referenzen/referenzen.html>; Eingesehen am 07.02.2009

<http://www.rueckspiegeltheater.com/voraussetzungen/voraussetzungen.html>;  
Eingesehen am 07.03.2009

<http://www.schlingensief.com/>; Eingesehen am 25.01.2009

<http://www.seminarren.eu/business-shows-performance/produkte/rap-music-factory.html>; Eingesehen am 9.1.2009

<http://www.sog-theater.at/daten/element/fs-start.html>; Eingesehen am 11.01.2009

<http://www.shurga.at/buch/buch.html>; Eingesehen am 07.03.2009

<http://www.szenario-tirol.org/content/view/22/26/>; Eingesehen am 7.1.2009

<http://www.unternehmenstheater.at/thecompanystage/unserusp/index.htm>;  
Eingesehen am 11.01.2009

## Lebenslauf

1963 in Wien geboren

### Ausbildung:

1969 – 1973	Volksschule, 1200 Wien
1973 – 1977	Bundesgymnasium, 1200 Wien
1977 – 1982	HBL für Bekleidungsgewerbe, Abt. Kunstgewerbe, 1160 Herbststraße 104 Reifeprüfung mit ausgezeichnetem Erfolg abgelegt
1983 – 1986	Studium der Theaterwissenschaft und Publizistik, Universität Wien, Diplom 1. Abschnitt
1986 – 1990	Fortführung des Studiums mit Unterbrechungen durch die Geburt der Kinder 1988 und 1990
2000 – 2001	Berufsbegleitende Weiterbildung zum Webdesigner, Wifi Wien
2006	Berufsbegleitende Ausbildung zur Qualitätsbeauftragten für Klein- und Mittelbetriebe
2007 - 2009	Abschluss des Studiums der Theater-, Film- und Medienwissenschaft

### Beruflicher Werdegang:

1982 – 1983	Staatsooper, Firma Gerstner, 1010 Wien
ab 1983	Studium Theaterwissenschaft/Publizistik
1983 – 1987	Mitarbeit im väterlichen Betrieb Decor Circle Bürobedarf, Georg Ujfalusi, 1200 Wien
1988 – 1989	Karenz
1989 – 1990	Mitarbeit im väterlichen Betrieb
1990 – 1992	Karenz
1993 – 1996	Mitarbeit im väterlichen Betrieb
1996 – 2001	Übernahme u. Führung d. Betriebe in Wien und Budapest nach dem Tod des Vaters
seit 2001	Abteilungsreferentin der Klin. Abt. f. Onkologie
seit 2006	Qualitätsbeauftragte der Administration, Klinik f. Innere Medizin I, AKH Wien